الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ــدراسة حالةـ

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب: **إشراف الأستاذ الدكتور:**

مساوي حسين شويح محمد

أمام اللجنة المشكلة من:

معيزي قويدر أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
شويح محمد أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
بوشناف عمار أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا مساعدا
خليل صبرينة أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
موزاي بلال أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
تواتي ادريس أستاذ التعليم العالي.	جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
عدمان مريزق أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا

السنة الجامعة: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم



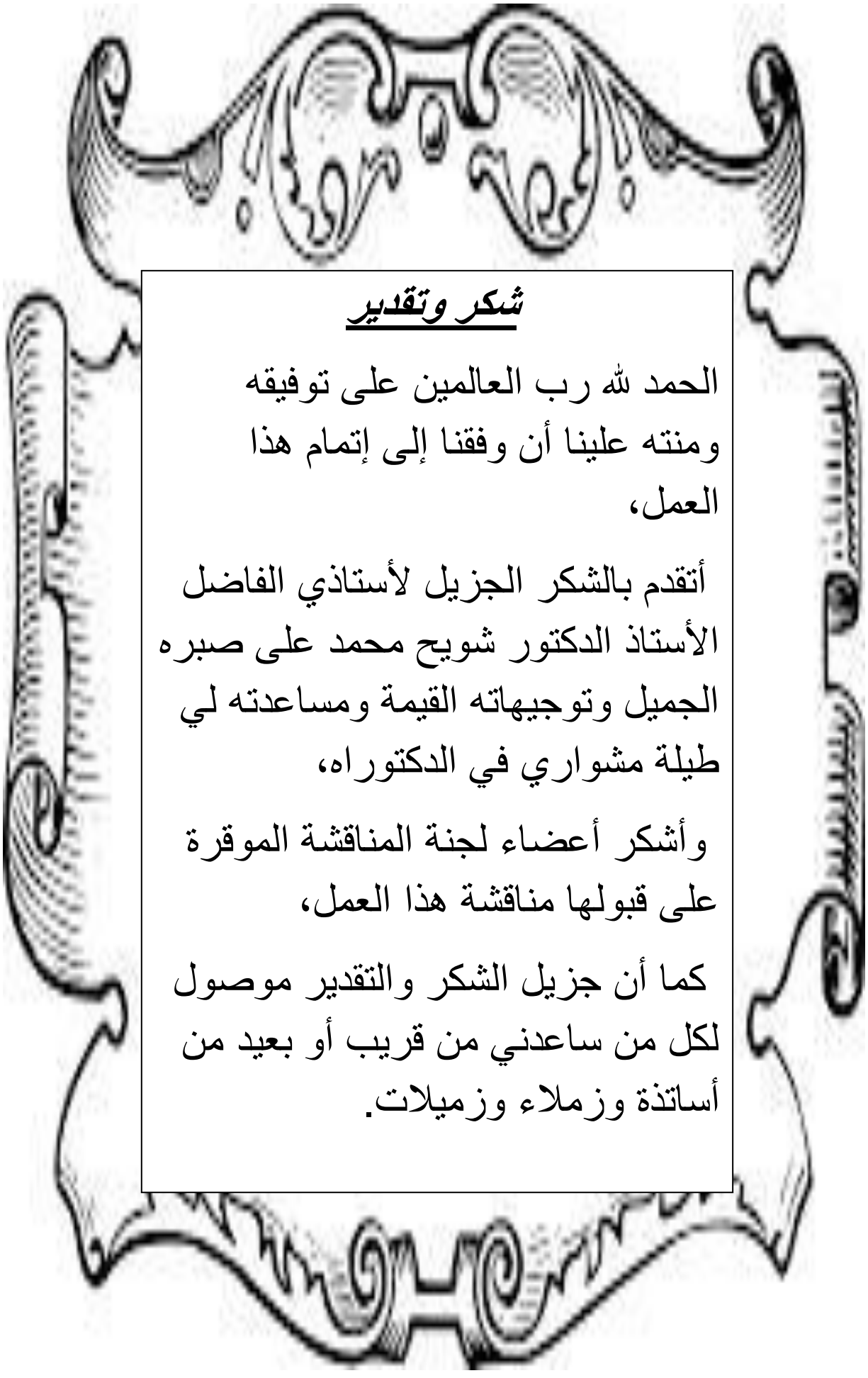
الإهداء

إلى أمي وأبي الكريمين أطال الله في عمرهما ورزقني برهما.

إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل أساتذتي.

إلى كل من دعمني بكلمة أو دعوة صادقة.



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على توفيقه ومنته علينا أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل،

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور شويح محمد على صبره الجميل وتوجيهاته القيمة ومساعدته لي طيلة مشواري في الدكتوراه،

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة هذا العمل،

كما أن جزيل الشكر والتقدير موصول لكل من ساعدني من قريب أو بعيد من أساتذة وزملاء وزميلات.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة التغيير)، وتمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها الخمسة: المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز، الأخلاق على إدارة التغيير بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال استهداف عينة من الإطارات على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من أبعاد القيادة الإبداعية حسب آراء العينة المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تؤثر بشكل إيجابي من خلال أبعادها في إدارة التغيير بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بتكوين قيادة إبداعيّة من خلال الاهتمام بتكوين الإطارات التابعين للمؤسسة، وأوصت الدراسة أيضا بضرورة تدريب فرق متخصصة قادرة على إدارة التغيرات الممكنة الحدوث باحترافية عالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الإبداع، إدارة التغيير.

Summary

This study aims to test the relationship between creative leadership and change management in economic institutions. The theoretical concepts related to the variables of the study (creative leadership and change management) were reviewed. The problem of the study revolved around the extent of the impact of creative leadership in its five dimensions: perseverance, initiative, sensitivity to problems, motivation, Ethics on change management at the Algerian Water and Sanitation Corporation. The questionnaire was used as a main tool for collecting data by targeting a sample of executives at the level of the institution's General Directorate. The study found that there was an acceptable level of dimensions of creative leadership according to the opinions of the sample studied. The study also concluded that creative leadership Through its dimensions, it has a positive impact on the management of change in the Algerian Water and Sanitation Corporation. The study recommended the need for the organization to pay attention to forming creative leadership by payịng attention to the formation of the organization's executives. The study also recommended the need to train specialized teams capable of managing the possible changes with high professionalism.

Keywords: creative leadership, creativity, change management.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العـــــنـــــــوان	الصفحة
الإهداء	
كلمة شكر	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ–ف
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية	**01**
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية	**03**
المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية	03
المطلب الثاني: نظريات القيادة التقليدية	10
المطلب الثالث: نظريات القيادة الحديثة	15
المطلب الرابع: أنواع القيادة والمهارات القيادية	18
المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري	**22**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته	22
المطلب الثاني: دوافع تبني الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ومستوياته	26
المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري وعناصره	28
المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته	33
المبحث الثالث: ماهية القيادة الإبداعية	**36**
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية	36
المطلب الثاني: عناصر القيادة الإبداعية وسمات القائد المبدع	40
المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإبداعية	43

المطلب الرابع: علاقة القيادة بالإبداع	45
خلاصة الفصل الأول	46

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير	**48**
تمهيد	49
المبحث الأول: ماهية التغيير	50
المطلب الأول: تعريف التغيير ومبرراته	50
المطلب الثاني: أهداف التغيير ومجالاته	55
المطلب الثالث: أنواع التغيير	62
المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير	**63**
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير	63
المطلب الثاني: عناصر ودعائم إدارة التغيير	67
المطلب الثالث: مجالات ومعوقات إدارة التغيير	69
المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير	71
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير	**77**
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير	77
المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير	78
المطلب الثالث: أنواع وأشكال مقاومة التغيير	80
المطلب الرابع: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	82
خلاصة الفصل الثاني	86

الفصل الثالث: مداخل إدارة التغيير والعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير	**88**
تمهيد	89
المبحث الأول: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	**90**
المطلب الأول: تعريف ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية	90

المطلب الثاني: أبعاد وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية	94
المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المعنية	**97**
المطلب الرابع: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية	99
المبحث الثاني: : مدخل إدارة الجودة الشاملة	**102**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	102
المطلب الثاني: مبادئ وخصائص إدارة الجودة الشاملة	103
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	105
المطلب الرابع: دور القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	106
المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير من خلال مداخل إدارة التغيير	**108**
المطلب الأول: مدخل التحسين المستمر (كايزن)	108
المطلب الثاني: مدخل المقارنة المرجعية	111
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير	115
خلاصة الفصل الثالث	119

الفصل الرابع: دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL	120
تمهيد	121
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	122
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL	122
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	125
المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة	126
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة	128
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة	134
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	134
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور القيادة الإبداعية	140

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة التغيير	152
المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة	163
المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات الدراسة الرئيسية	163
المطلب الثاني: اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير	166
المطلب الثالث: اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير	172
خلاصة الفصل الرابع	185
الخاتمة	186
قائمة المراجع	194
الملاحق	225

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع استبيانات الدراسة	125
02	جدول يوضح درجات الموافقة	127
03	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإبداعية والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه	128
04	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه	130
05	معاملات الارتباط بين كل بعد ومحور والدرجة الكلية للاستبيان	132
06	اختبار ثبات أداة الدراسة	133
07	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	135
08	خصائص عينة الدراسة حسب السن	136
09	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	137
10	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	138
11	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	139
12	التحليل الإحصائي لبعد المثابرة	140
13	التحليل الإحصائي لبعد المبادرة	142
14	التحليل الإحصائي لبعد الحساسية للمشكلات	145
15	التحليل الإحصائي لبعد التحفيز	147
16	التحليل الإحصائي لبعد الأخلاق	149
17	التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير الأفراد	152
18	التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات	155
19	التحليل الإحصائي لمجال إدارة التغيير الهيكل التنظيمي	158

20	التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير التكنولوجيا	161
21	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير	166
22	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين المثابرة وإدارة التغيير	167
23	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين المبادرة وإدارة التغيير	168
24	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير	169
25	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين التحفيز وإدارة التغيير	170
26	نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط بين الأخلاق وإدارة التغيير	171
27	نتائج اختبار فيشر	172
28	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإبداعية على إدارة التغيير	173
29	نتائج اختبار فيشر	174
30	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المثابرة على إدارة التغيير	175
31	نتائج اختبار فيشر	176
32	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المبادرة على إدارة التغيير	177
33	نتائج اختبار فيشر	178
34	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحساسية للمشكلات على إدارة التغيير	179
35	نتائج اختبار فيشر	180
36	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على إدارة التغيير	181
37	نتائج اختبار فيشر	183
38	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأخلاق على إدارة التغيير	183

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنموذج الدراسة	غ
02	عملية القيادة الإدارية	07
03	المهارات القيادية	21
04	مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت Harold Leavitt	57
05	خصائص إدارة التغيير	66
06	مراحل عملية التغيير في نموذج Kurt Lewin	73
07	مراحل التغيير وفق نموذج John Kotter	75
08	المقارنة المرجعية تسهل الإبداع والتعلم	114
09	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	135
10	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	136
11	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	137
12	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	138
13	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	139

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	226
02	مخرجات برنامج SPSS	232

مقدمة

مقدمة

مقدمة

تتميز بيئة الأعمال بالديناميكية وسرعة التغير وعدم الثبات في المراكز والمعطيات، مما فرض حتمية مواكبة هذه التغيرات على المؤسسات الاقتصادية وإلا كان مصيرها الاندثار والزوال، والمؤسسات الناجحة تسعى دائما للاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدر التميز والإبداع والابتكار، حيث تعمل المؤسسات على تنمية قدراته ومعرفته وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعده على تفجير طاقاته الكامنة، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود قيادة حكيمة ومتمرسة تعرف خبايا البيئة التي تنشط فيها آخذة بعين الاعتبار جميع المتغيرات والظروف سواء الداخلية أو الخارجية.

وتبرز أهمية وجود قيادة إدارية مبدعة في إيجاد الحلول الاستباقية للصعوبات وتجنب مخاطر المنافسة الشرسة، حيث أن القائد المبدع يعرف متى وكيف يخاطر، كما تتمثل أهميته في توفير الجو الذي يساعد العاملين على طرح أفكارهم وإبداعاتهم فيما يتعلق بقضايا المؤسسة باعتبارهم الجزء الأهم والركيزة الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية التي تعطي للمؤسسة الريادة والأسبقية، وتكون نموذجا تسعى باقي المؤسسات لتكون مثلها وتسير على طريقها في تحقيق التميز.

ويشمل التغيير جميع جوانب المؤسسة ويعتبر ضرورة حتمية من أجل استمرار المؤسسة وبقائها في بيئة الأعمال، والتغيير ليس بالعملية السهلة حيث يتطلب تظافر الجهود وتسخير الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة من أجل نجاحه وتجنب مقاومة التغيير التي تعتبر من أكبر العوائق المؤدية إلى فشل التغيير وتعطيله عن تحقيق الأهداف المبرمجة له، ولإدارة التغيير مجموعة من المداخل تسهم في تطبيق التغيير وفق مراحل مخطط لها حسب الحاجيات والأهداف المراد الوصول لها، وأبرز هذه المداخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، وجميع مداخل إدارة التغيير تسعى إلى تحسين أداء الأفراد وتهيئة ظروف الإبداع وبناء أرضية خصبة تنطلق منها المؤسسة نحو تنفيذ سياستها وفق أطر أخلاقية تحترم العادات و التقاليد والأعراف، بالإضافة إلى تحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع

والبيئة التي تنشط فيها من خلال تبني استراتيجيات يكون صلبها المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

أولا: إشكالية الدراسة:

في ظل اقتصاد العولمة والمنافسة المحتدمة بين مختلف المؤسسات في أرجاء العالم والتنافس على السيطرة على أكبر حصة من الأسواق، ونظرا للانفتاح الذي يشهده الاقتصاد العالمي تبرز أهمية القيادة الإبداعية التي تمثل الركيزة الأساسية نحو الإبداع و الابتكار للمؤسسة في بيئة دائمة التغيير والثابت الوحيد فيها هي المؤسسات المتعلمة التي تسعى دوما لإيجاد الحلول غير الاعتيادية والتي تمثل ميزة تنافسية لهذه المؤسسات، وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتوفير القيادة التي تؤمن بضرورة وجود الإبداع في التعامل مع التغيرات التي قد تواجه المؤسسة، وكذا أيضا معرفة دور وتأثير القيادة الإبداعية في إدارة التغيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ومما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الجوهري التالي:

هل يوجد أثر للقيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

لتذليل الإشكالية الرئيسية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL قيادة مبدعة؟
- هل تتوافر لدى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ثقافة التغيير من أجل مواكبة التغيرات؟
- هل تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL إحدى مداخل إدارة التغيير؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

أثارت إشكالية الدراسة مجموعة من الاستفسارات يمكن ترجمتها في الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL قيادة مبدعة.
- **الفرضية الثانية:** تتوافر لدى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ثقافة تغيير مرتفعة.
- **الفرضية الثالثة:** تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL إحدى مداخل إدارة التغيير.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.

سيتم تقسيم الفرضية الرابعة على الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المثابرة وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المبادرة وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأخلاق وممارسة إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- ✓ إبراز أهمية وجود قيادة مبدعة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ محاولة عرض مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الإبداعية باعتبارها من نماذج القيادة الحديثة نسبيا؛
- ✓ إبراز ضرورة التغيير في المؤسسات الاقتصادية و كيفية التعامل مع مقاومة التغيير؛
- ✓ إبراز دور الإبداع في منح المؤسسات الاقتصادية الميزة التنافسية؛
- ✓ محاولة إبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ محاولة معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛
- ✓ محاولة إبراز مدى اهتمام القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بممارسة التغيير الضروري الذي يخدم مصالح المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز أهمية القيادة الإبداعية ودورها في خلق بيئة مناسبة للإبداع في المؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف على أهم الطرق والأساليب للتعامل مع مقاومة التغيير؛
- ✓ معرفة مدى مساهمة القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تحديد دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛

- ✓ البحث في موضوع القيادة الإبداعية باستعراض بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين؛
- ✓ تقديم التوصيات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة للاهتمام بتكوين قيادة قادرة على التعامل باحترافية مع التغييرات.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

وقد انقسمت إلى:

1. أسباب ذاتية:

- ✓ توافق الموضوع مع تخصصنا العلمي؛
- ✓ الفضول الشخصي في البحث في مجال القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

2. أسباب موضوعية:

- ✓ الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة الإبداعية من طرف الباحثين والاقتصاديين، وحكومات الدول المتقدمة وخاصة النامية وذلك لحاجتها الماسة للقيادة التي تستطيع الأخذ بها إلى مصاف الدول المتقدمة؛
- ✓ إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية ودورها في المساعدة على التأقلم مع التحولات الاقتصادية العالمية والمحلية.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على منهجين:

- ✓ **المنهج الوصفي:** استعمل في الشق النظري للدراسة في الفصل الأول والثاني والفصل الثالث، فمن خلاله تم عرض الصورة الوصفية لمختلف عناصر الموضوع بالاعتماد على المراجع المختلفة.
- ✓ **المنهج التحليلي:** استعمل في الجانب التطبيقي للبحث في الفصل الرابع، وذلك من خلال تحليل الإحصائيات والبيانات المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائيSPSS الإصدار 22.

وتم الاستعانة بجملة من الأدوات وهي:

- ✓ **المسح المكتبي:** وذلك بالاستعانة بالكتب والأطروحات والرسائل والمداخلات والمقالات والتقارير والمواقع الإلكترونية.
- ✓ **الاستبيان:** والذي صمم بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وتم توزيعه على إطارات المؤسسة في مقر المديرية العامة لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.
- ✓ **برنامج التحليل الإحصائي SPSS** : والذي تم من خلاله القيام بجملة من الاختبارات لتحليل عبارات الاستبيان واختبار صحة الفرضيات.

ثامنا: حدود الدراسة

إن معالجة الموضوع استوجب ضرورة ضبط الحدود الزمنية والمكانية وتحديدها على النحو التالي:

1- **الحدود المكانية:** تم التركيز في هذه الدراسة على حالة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL حيث تمت الدراسة على مستوى المديرية العامة الكائن مقرها بالقبة الجزائر العاصمة.

2- **الحدود الزمنية:** تم التربص بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ابتداء من أكتوبر 2022 إلى غاية مارس 2023 وتم خلالها الحصول على المعلومات اللازمة من قبل مديرية مركز التدريب التابع للمؤسسة محل الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، ويمكن توضيحها كما يلي:

1- دراسة ربيع المسعود (2014): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر –بسكرة.

وتم صياغة الإشكالية كما يلي: إلى أي مدى تدرك القيادة ذات السلوك الإبداعي في بنك البركة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات القيادية ذات السلوك الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى إدراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي في بنك البركة، وإظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل قيادة تتمتع بالسلوك الإبداعي.

وتم التوصل إلى أن هناك أثر مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهناك إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي.

2- دراسة يوسف عطية (2018): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

وطرحت الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات عينة الدراسة؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر نمط القيادة التحويلية بمؤسسات عينة وكذا معرفة مدى تطبيق المراحل الأساسية لعملية التغير، وكذلك التعرف على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومراحل إدارة التغيير، وتم التوصل إلى النتائج التالية: يتمتع القادة بالمؤسسات محل الدراسة على سمتي التأثير

المثالي والتحفيز الملهم، وبدرجة أقل سمتي الإثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، وتم التوصل كذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمارس إدارة مراحل التغيير إلى حد ما، وأخيرا تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومختلف مجالات التغيير من الاستراتيجية والأهداف، الأفراد والهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، التكنولوجيا.

3- دراسة حمد أدهام (2021): الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية: دراسة في شركة غاز الشمال العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وكانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ماهي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء وكذا اختبار الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال، وتم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية جزئية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال، كما أوضحت النتائج أن القيادة الإبداعية تعدل العلاقة بشكل إيجابي جزئيا بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

4- دراسة مروة سيد وهبه وحنان ماهر علي (2021): إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، العدد 02، المجلد 15، جامعة الفيوم.

وقد تم صياغة الإشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر التغيير على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ)؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير والأسباب التي تؤدي لحدوثه وكذلك التعرف على مفهوم الإبداع ومستوياته، وفي الأخير معرفة دور التغيير في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة التغيير (التغيير في ثقافة الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في المجال الوظيفي) والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة.

5- دراسة أحمد محمد ادمو (2016): القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تم طرح إشكالية هذه الدراسة كما يلي: هل هناك علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات؟

تم في هذه الدراسة التطرق إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات، ومعرفة أثر الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات.

6- دراسة يزن سمير صالح (2019): أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

وتم طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الاونروا؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية السائدة في المؤسسة وطبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في الاونروا، وتم التوصل إلى أنه يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المؤسسة وتبين أن هناك إجماع على قبول محور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة والإبداع)، وتم التوصل أيضا إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية ككل متكامل.

7- دراسة طايبي رتيبة (2016): القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفاهيم القيادة الإبداعية وإدارة التغيير وكذا الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في نجاح عملية من خلال توفير البيئة المناسبة للإبداع وطرح الأفكار الإبداعية، وتم التوصل إلى أن القيادة هي الأساس المتين الذي يبنى عليه التغيير من توفيرها مجموعة من الشروط المساعدة على إدارة عملية التغيير منها خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار، وتحديد التوجه الاستراتيجي وكذلك مشاركة العاملين وتشجيعهم على طرح الأفكار الهادفة إلى التغيير المفيد للمؤسسة و تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة.

8- دراسة دزاير هريو (2022): القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 08، جامعة غليزان.

تم صياغة إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما هو دور القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ومحاولة الكشف عن الأساليب والطرق المتبعة من قبل القيادة الإبداعية عبر مختلف المستويات التنظيمية وفي مراحل العملية الإنتاجية والتي غرضها الوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة جيدة، وتم التوصل أن للقيادة الإبداعية الدور الكبير والمهم في المؤسسة لنقل الأفكار وغرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين وكذا المشاركة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع الجميع في إيجاد حلول لمشكلات العمل.

9- دراسة حياة عبد الباقي، كوديد سفيان (2021): تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري دراسة حالة مجمع شي علي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 10،

وجاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل يؤثر نمط القيادة الإبداعية على مستوى رأس المال الفكري في مجمع شي علي؟

وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار معرفي يربط بين القيادة الإبداعية ورأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين نمط القيادة الإبداعية ورأس المال الفكري، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان على عينة تتكون من 100 شخص، وتم استرجاع 62 استمارة، وتم التوصل إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الإبداعية وأبعاد رأس المال الفكري، ما يعني أنه كلما مارس الرؤساء بالمؤسسة نمط القيادة الإبداعية كلما أدى ذلك إلى تعزيز رأس المال الفكري.

10- دراسة حشروف أسامة ولعجال يحي (2020): دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، العدد 1، المجلد 19، جامعة الجزائر 3.

وكانت إشكالية الدراسة كما يلي: هل للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وكذا مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وتم توزيع استبيان على عينة البحث 30عامل، وتم التوصل إلى أن الإدارة الرياضية تتمتع بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتتمتع بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية، وهذا يبرز أن للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية.

11- دراسة صباح عبد الله الصومالي وآخرون (2020): دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 28.

وإشكالية الدراسة كانت على النحو التالي: ما هو دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة، والتعرف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل) وتحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة، وتم التوصل إلى أن المسؤولين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة هم قيادات مبدعة توافرت فيهم جميع أبعاد القيادة الإبداعية المحددة في الدراسة، وأن هناك وجود علاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين.

12- دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.

وتم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة؟

والهدف كان من هذه الدراسة التعرف على واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، ومعرفة واقع إدارة التغيير في نفس الوزارة، وكذا التعرف على العلاقة التي تربط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة وتوضيح أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة.

13- دراسة ملاك صالح سعيد حسين (2019): أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات "دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان" للفترة من 2013-2018، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 08.

وتم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل يوجد تأثير لتغيير الثقافة والتكنولوجيا في زيادة كفاءة المؤسسات؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير في الثقافة على كفاءة المؤسسات، ومعرفة أثر التغيير في التكنولوجيا على كفاءة المؤسسات وكذا معرفة آراء المديرين في شركة فابي للألبان حول أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات بهدف تحسين الجوانب الإيجابية والوقوف على السلبيات التي تحد من كفاءة

الشركة، وتم التوصل إلى أن التغيير لم يكن واضح المعالم ويخدم فئة معينة، وعدم وجود في التعامل مع التغيير أدى إلى وجود تداخل في الصلاحيات، وكذا غياب مقومات إدارة التغيير وعدم وجود خطط تحدد حاجيات التغيير وعدم وجود قيادة قادرة على قيادة التغيير.

14- دراسة جوزه عبد الله (2021): نظام إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، العدد 01، المجلد 07، جامعو وهران 01.

وتم صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: كيف السبيل إلى إحداث التغيير وإدارته لجعله الوسيلة والغاية لتحقيق الميزة التنافسية للأفراد والجماعات والمجتمعات وكذلك للمنظمات؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على منهج إدارة التغيير التنظيمي ومعرفة أهم المفاهيم الأساسية المرتبة به وكيفية إحداثه في المؤسسات، وتم التوصل إلى أن قدرة المؤسسة على الكيف والتغير مرتبط بقدرتها على إحداث التناسق بين أوضاعها والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة، وكذلك قدرتها على توقع التغيير دائما والعمل على الوفاء بمستلزماته وكذا قدرتها على مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عالية، بهدف التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والتي تتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغيرات مستمرة وغير روتينية.

15- دراسة

Tiffany Lynn Jarvis (2015): A Mixed Methods Analysis on Creative leadership and Missouri School Administrators, Degree of Doctor of Education, Lindenwood University.

كان الهدف من الدراسة التعرف على استعداد مدراء المدارس بولاية ميسوري لتلبية مطالب القيادة الإبداعية، وذلك عن طريق قياس قدراتهم الإبداعية وأساليبهم المتطورة لممارسة القيادة الإبداعية، وتم جمع

المعلومات عن طريق الاستبيان لعينة تقدر ب 41 مدير، وتم التوصل إلى أن المدراء ذو مستوى ضعيف في الإبداع، كما أنهم كانوا يطبقون التعليمات الإدارية تطبيقا حرفيا مع غياب تام للقيادة الإبداعية.

16- دراسة

Irikefe Urhuogo and Victor Williams (2011): Leading Innovation and Change: Assisting Employees in Lifting Where They Stand, Journal of Business Studies Quarterly, No 02, Vol 02.

كان الهدف من الدراسة التعرف على الأساليب الحديثة في قيادة التغيير والابتكار واقتراح بعض الممارسات التي يجب على المؤسسات تبنيها من أجل تحفيز العاملين فيها على المساهمة في التغيير بطريقة مبدعة ومبتكرة، وتم التطرق أيضا إلى دور القيادة في التأثير على الابتكارات على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وتم التوصل إلى نموذج يساعد في قيادة التغيير والابتكار على مستوى المؤسسات من الاستثمار في قيادة قادرة على التحكم في زمام الأمور وتساعد العاملين فيها إلى تنمية المهارات اللازمة للتعامل مع التغيير بطرق إبداعية مبتكرة تسهم في نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من المنافسة.

17- دراسة

Phimphon Phimkoh et Al (2015): Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand, International Journal of Behavioral Science, No 02, Vol 10, Behavioral Science Research Institute.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل ومؤشرات القيادة الإبداعية بين مديري المدارس في المؤسسات الحكومية المحلية، واستكشاف الواقع الحالي والظروف المساعدة لتنمية قدرات القيادة الإبداعية لمديري المدارس في المؤسسات الحكومية المحلية وكذا هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج لتعزيز القيادة الإبداعية بين مديري المدارس وتقييم نتائج تنفيذ البرنامج فيما يرتبط بالتحسينات الهادفة إلى تنمية القدرات الإبداعية لمديري المدارس في المؤسسات الحكومية المحلية، وتم التوصل إلى وجود ثلاثة عوامل للقيادة الإبداعية وتتمثل في الخيال والمرونة والرؤية وكل عامل من العوامل الثلاثة يحتوي على مجموعة من المؤشرات الخاصة به، وتم تشخيص الوضع الحالي لممارسة القيادة الإبداعية بأن مديري المدارس في المؤسسات الحكومية المحلية يمارسون القيادة الإبداعية بمستوى عال.

18- دراسة

Demitros Belias, Athanasios Koustelios (2014), The Impact of Leadership and change management strategy on organizational culture, European Scientific Journal, No 07, Vol 10, European Scientific Institute

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة في عملية تغيير الثقافة في المؤسسة وبيان دور القائد ومساهمته في تسهيل عملية الانتقال السلس إلى المرحلة المرغوبة، ومحاولة إيجاد أوجه التشابه بين أدبيات التغيير والقيادة، وتم التوصل إلى أن القيادة تلعب دورا مهما وحاسما في اختيار وتخطيط إدارة التغيير المناسبة وخلق جو من الأمان النفسي الذي يساعد أفراد المؤسسة في الإقدام على التغيير دون خوف، وذلك من خلال مشاركتهم في صياغة أهداف التغيير ومحاولة الحد من مقاومة التغيير وذلك بمعرفة أسباب المقاومة واستعمال الاستراتيجية الملائمة.

مميزات موضوع الدراسة عن الدراسات السابقة:

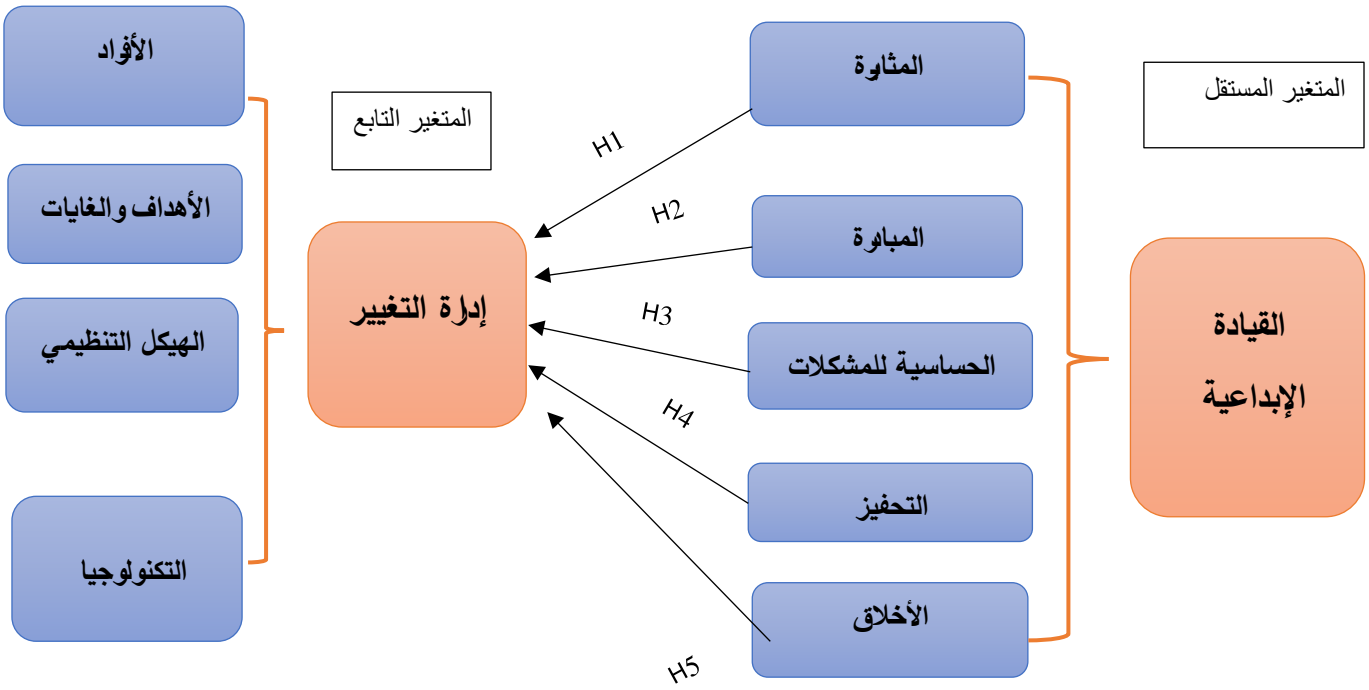
وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الذكر في:

- ركزت على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق) في إدارة التغيير في المجالات (الأفراد، الغايات والأهداف، الهيكل التنظيمي ومجال التكنولوجيا) في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛
- محاولة معرفة أثر القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛
- استعراض نماذج القيادة الحديثة والتي تهتم أساسا بالإبداع والمسؤولية الأخلاقية والبيئية اتجاه المجتمع؛
- عرض إسهامات مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAALفي تحسين جودة الخدمات واعتمادها على نماذج القيادة الحديثة في التسيير، والمتمثلة في مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- اعتماد إطارات مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAALكمجتمع للدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

عاشرا: نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، وتحديد أوجه الاختلاف والتشابه تم صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الحادي عشر: هيكل الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى:

الفصل الأول: والذي يحمل عنوان "**الإطار النظري للقيادة الإبداعية**"، تم من خلاله استعراض الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية، وذلك من خلال التطرق إلى أدبيات القيادة والإبداع ثم ذكر العلاقة بين القيادة والإبداع وصولا إلى المفهوم الحديث للقيادة الإبداعية والأهمية التي تلعبها في منح المؤسسات ميزة تنافسية، وتم التطرق أيضا إلى عناصر القيادة الإبداعية والسمات التي تميز القائد المبدع، كما تم استعراض أبعاد القيادة الإبداعية والمتمثلة في: المثابرة والمبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق.

الفصل الثاني: والذي يحمل عنوان "**الإطار النظري لإدارة التغيير**"، والذي تم من خلاله استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير والأسباب الدافعة له والمجالات المهمة الواجب التركيز عليها في عملية التغيير، كما تم التطرق إلى أدبيات إدارة التغيير وتم عرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بها وتم كذلك استعراض مجالات ومعوقات إدارة التغيير وكذا استعراض أشهر نماذج إدارة التغيير، وتم التطرق أيضا إلى مفهوم مقاومة التغيير والأسباب الدافعة لهذه المقاومة وأشكال وأنواع مقاومة التغيير وفي الأخير تم استعراض استراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة.

الفصل الثالث: والذي يحمل عنوان " **مداخل إدارة التغيير والعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير**"، تم التركيز فيه على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية واستعراض الأدبيات المتعلقة به باعتباره من أهم مداخل إدارة التغيير الهادف إلى التغيير الجذري وإحداث نقلة نوعية للمؤسسات التي تتبنى هذا المدخل، كما تم التطرق إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة واستعراض الأدبيات المتعلقة به وسعيه إلى التغيير المستمر بهدف تحقيق رضا الزبون، تم عرض مجموعة من المداخل الأخرى لإدارة التغيير وهي مدخل التحسين المستمر (كايزن)، ومدخل المقارنة المرجعية وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير أو أحد مداخلها.

الفصل الرابع: والذي يحمل عنوان "**دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL**"، وتم التطرق فيه تعريف مؤسسة المياه والتطهير للجزائر العاصمة SEAAL والقيم التي تقوم عليها المؤسسة وأهم التحديات التي تواجه المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة للزبائن، وتم التطرق أيضا إلى منهجية الدراسة والخطوات التي تم اتباعها، كما تم استعراض التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

ظاهرة القيادة موجودة منذ القدم، فكل مجموعة في أي مكان أو زمان تحتاج إلى قائد يرشدها وينير لها الطريق ويعرف كيف يؤثر على تابعيه من أجل تحقيق مصالح المجموعة أولا ومصالحه الشخصية ثانيا، والمؤسسات الاقتصادية كغيرها من التجمعات تحتاج قيادة قوية ورشيدة تتمتع بمجموعة من المهارات التي تتيح لها استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تعترضها، فالقيادة الإبداعية هي نهج ونموذج يكون فيه القائد ذو سمات وخصائص إبداعيّة تسمح له بالتأثير في التابعين وتشجيعهم على المثابرة في تحقيق الأهداف الموكلة لهم، وذلك بتحفيزهم وخلق روح المبادرة فيهم من أجل حل المشكلات التي تعترضهم، وتم تقسيم الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية؛
- المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري؛
- المبحث الثالث: ماهي القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية

تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة واختلفت باختلاف الأزمنة والمعطيات لكل مرحلة وعليه سيتم التطرق إلى مفاهيم وأساسيات حول القيادة ودورها البارز في نجاح المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

سنحاول في هذا المطلب التعرف أولا على مفهوم القيادة وبعدها مفهوم القيادة الإدارية، ثم سنتطرق ثانيا إلى أهمية القيادة الإدارية.

أولا: تعريف القيادة الإدارية: يمكن تقديم مجموعة من التعاريف حول القيادة نذكر منها ما يلي:

- "القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف."[1]
- "القيادة هي عملية التأثير والإقناع من أجل صنع القرارات الهادفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة".[2]
- "هي عملية تأثير اجتماعي وسلوكي تحدث في إطار مؤسسة لها هياكلها وقواعدها، أي أن القيادة تتحكم في الإطار التنظيمي المؤسسة بشكل له ضوابط ومحددات لإحداث عملية التأثير نفسها".[3]

---

[1] مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص20

[2] Phimphon Phimkoh et Al, Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand, International Journal of Behavioral Science, No 02, Vol 10, Behavioral Science Research Institute, 2015, p 80.

[3] زينب شوقي يونس، محمد عوض إبراهيم، أساليب القيادة في إدارة المنظمات العامة: دراسة التحول من المنظمات العامة أو منظمات قطاع الأعمال إلى المنظمات الخاصة، مجلة إدارة الأعمال، الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد01، المجلد16، الجامعة البريطانية بمصر، ص05

- "هي قدرة القائد في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق ما يمكن تحقيقه من الأهداف".[1]
- "القيادة هي عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والاعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية".[2]
- "هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم، احترامهم وتعاونهم".[3]
- "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير، التحفيز واستخراج قدرة الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة".[4]
- "هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، إصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".[5]

[1] منى حمد قشطة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص05

[2] بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد3، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، ص349

[3] نضال مصطفى اسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، 2016، ص19

[4] Allem Fatima, Chelil Abdeellatif, Impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation etude de cas : l'entreprise seror tlemcen, al bashaer economic journal, n03, vol05,unv bechar,p937.

[5] يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد23، جامعة الملك عبد العزيز، 2009، ص6.

- "القيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف".[1]
- "القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف أو مواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد".[2]
- "القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة".[3]

من التعاريف أعلاه يمكن إعطاء القيادة التعريف التالي:

هي قدرة التأثير والتعامل مع الطبيعة البشرية واستخراج أفضل ما لديهم وتوجيه أفعالهم ورغبتهم وحماسهم للعمل من أجل تحقيق ما يريده القائد، وذلك باستخدام مهارات التنسيق والتوجيه وخلق روح الجماعة.

مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية كما يلي:

- "هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".[1]

---

[1] علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير–دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد1، المجلد20، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص135.

[2] شتوح محمد، تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2016، ص197.

[3] سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، الطبعة الأولى، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018، ص15.

- "هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة، وهب القدرة على مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا".[2]
- "هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفرادا وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة". [3]
- " القيادة الإدارية هي مركب من تقديم الأداء الفني، والتوجيه الداخلي والدعم للمرؤوسين والتوجيه التنظيمي الخارجي".[4]
- "هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد و المجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والانظمة والاتصالات و الإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات ممثلة بالإدارات و الأقسام".[5]

---

[1] نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة شركة الإسمنت بني صاف S.Cl.B.S، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الأول، المجلد الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2018، ص24.

[2] عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر نموذجا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة السانية وهران، 2010، ص33.

[3] زرقاط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي الأغواط، سبتمبر 2017، ص 237.

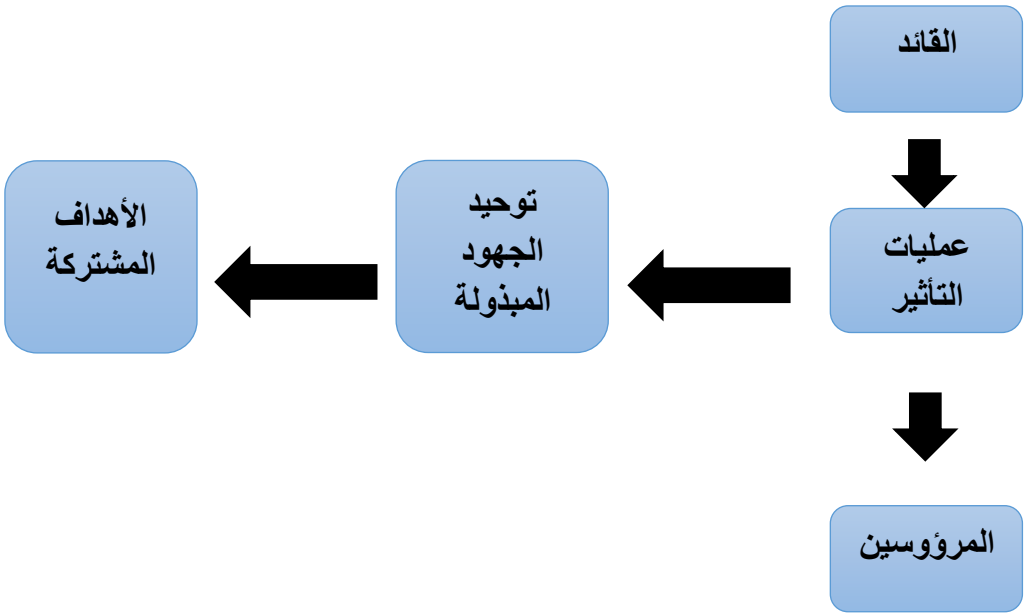
[4] Mont gomer yven. Wart, leadership in public organizations, London England, M.E sharpe Inc, 2008, p 275.

[5] نورالدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد06 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 94.

- "القيادة الإدارية هي الأسلوب الإشرافي المنتهج من طرف القائد، من خلال التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماده على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب بصفة ثانوية". [1]
- "هي جوهر العمليات الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الإدارية الحكيمة لا تستقيم أمور المؤسسة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة".[2]

ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية تم وضعها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): عملية القيادة الإدارية



[1] فاطمة الزهرة بن رابح، دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص23.

[2] بلحاج حبيبة، عبد الباقي أميرة، بوغاري فريدة، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد02 ، المجلد07 ، جامعة أحمد دراية ادرار، جوان2019، ص 259.

المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، ص 306.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- القيادة وظيفة من وظائف الإدارة.
- القيادة هي القدرة على التأثير على التابعين.
- الإشراف من مهام القائد.
- دور القيادة التوجيه.
- للقيادة الدور الأكبر في دفع المؤسسة لتحقيق الأهداف المخطط لها.
- القيادة هي فن تنسيق الجهود.
- القيادة هي القدرة على التأثير الإيجابي.
- القيادة هي جوهر العملية الإدارية.
- نجاح المؤسسات مرتبط بمدى نجاح القيادة في تحقيق النتائج المسطرة.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية:

يرى بطرس حلاق أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يلي:

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج؛
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعلية نحو تحقيق الهدف؛
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- القيادة الإدارية تسهل على المؤسسة التعامل مع المتغيرات الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة؛
- تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم الى تحقيق أهداف المشروع.[1]

وتكمن أهمية القيادة في:[2]

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتعمل على تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- تساهم في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

تكمن أهمية القيادة الإدارية في: [3]

- الجانب التنظيمي من خلال قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وفي ربط الأقسام الإدارية بالعاملين فيها، وكذا بالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين الجهود؛
- الجانب الإنساني من خلال استعراض مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في التفاهم والتأثير المتبادل بينه وبين مرؤوسيه وذلك بإشراكهم في تقديم آراء واقتراحات وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.

[1] بطرس حلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 24.

[2] خدير نسيمة، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2015، ص 19.

[3] نورالهدى بن الدين، سفيان كوديد، مرجع سابق، ص24.

ويرى الكبير أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في:[1]

- القيادة هي مفتاح الإدارة بل هي جوهر العملية الإدارية لكونها العامل الأهم لتحقيق الأهداف؛
- تعمل القيادة الإدارية على توجيه الآخرين لتحقيق غايات يتفقون عليها؛
- تساهم القيادة الإدارية في تحفيز العمال على بذل كل ما لديهم لتحقيق رؤية المؤسسة؛
- القيادة الإدارية تلعب دور الموجه في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات المتسارعة.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:[2]

- هي حلقة الوصل المتمثل في القوة التي تتدفق في توجيه الطاقات وتنسيقها؛
- هي المسؤول عن فعالية المؤسسة لتدعيم السلوك الإيجابي وتقليل السلوك السلبي؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تنمية وتدريب الأفراد وتحفيزهم باعتبارهم أهم مورد بالمؤسسة.

المطلب الثاني: نظريات القيادة التقليدية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم نظريات القيادة الإدارية التي تطورت مع تطور الفرد حيث لكل عصر وبيئة خصائص معينة تفرض نوعا معينا من القيادة، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- **نظرية الرجل العظيم:**

[1] أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2016، ص34.

[2] أحمد محمد ادمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص8.

تقوم النظرية على أساس أن هناك رجال عظماء يولدون بخصائص وقدرات ومواهب فريدة تأهلهم لقيادة المجتمع والتأثير عليه بطريقة غير عادية، ويستطيعون حل المشاكل التي تواجههم مهما كانت الظروف والمواقف ويعتبرون قلة لما لهم من خصائص نادرة منحها الله لهم.[1]

- **نظرية السمات:**

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والانجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائدا، حيث أنه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وركزت هذه النظرية على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، حيث تختلف باختلاف الثقافات المختلفة. [2]

ومن أهم السمات نجد:[3]

- سرعة البديهة في تحليل مسببات الأزمات وسرعة ردة الفعل المناسبة؛
- قدرة التأثير على الآخرين حتى في الحالات الحرجة والثقة بالنفس؛
- التمتع بالأخلاق والقيم العالية؛
- القيام بالأعمال الإدارية بمهارة عالية؛
- القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية؛
- خلق روح المجموعة داخل التنظيم من خلال القدرة على التنسيق بين جميع الأطراف؛

[1] حناشي لعلى بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي –دراسة مقارنة–، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 314.

[2] لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة(الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص16.

[3] سعد علي ريحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 237 ص 238.

- اكتساب مهارات الاتصال وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه؛
- النضج العاطفي والعقلي ووجود الدافع للإنجاز؛
- المبادرة والتخطيط والقدرة على حل المشكلات التي تعترضه في سبيل إنجاز أهداف المؤسسة.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:[1]

- ❖ أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة، قد تتوافر في غير القادة، مثل سمات الذكاء، الجوانب الجسمية، الحماسة العزم، الطموح والاستقامة...
- ❖ صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد؛
- ❖ غياب سمة أو أكثر من السمات المتفق عليها في القائد لا يعني عدم نجاحه وقدرته على تحقيق أهداف الجماعة.

- **النظرية الموقفية:**

نظرا لتعقد العملية الإدارية وكثرة التغير المستمر في بيئة الأعمال يرى أصحاب النظرية الموقفية أنه من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف، لذا على القائد أن تكون تصرفاته بناء على الموقف والظروف المحيطة به، فما يصلح في موقف لا يصلح في مواقف أخرى، ومن أهم النظريات نجد:[2]

[1] بطرس حلاق، مرجع سابق، ص33.

[2] عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، مجموعة النيل العربية، 2010، ص 395.

1- **نظرية فريد فيدلر** :والتي تشير إلى أن فاعلية القائد تعتمد على متغير موقفي متشابك أطلق عليه الضبط الموقفي، حيث أدخل متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض فيه أن كفاءة أداء الجماعة يعتمد على درجة التفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الجماعة وطبيعة الموقف. [1]

2- **نظرية البعد الثالث لريدن:** كان ريدن أول من أضاف بعد التأثير، وقد أضيف البعد الثالث ليؤكد أن فعالية القائد تعتمد على أسلوب قيادته للموقف ومدى التأثير فيه، فعندما يكون أسلوب القائد مناسبا للموقف القائم فإنه يكون قائد مؤثرا، أما إذا كان الأسلوب غير ملائم فإن القائد غير مؤثر.[2]

3- **نظرية مسار الهدف:** من النظريات الموقفية التي تحدد الطريقة التي تمكن القائد من مساعدة الأتباع من خلال اختيار سلوكيات معينة تتناسب مع الموقف، والعمل على التأثير على دوافعهم وتوجهاتهم بهدف تحقيق الرضا لدى الأتباع، وقد وضع **روبرت هاوس** السلوك القيادي في أربع خطوات هي: تحديد الهدف، وتوضيح المسار، وإزالة العوائق، وتقديم المساعدة.[3]

- **النظرية التفاعلية:**

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية، والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها

[1] بن سليم حسين، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة– دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجا، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص101.

[2] هشام مريزيق، دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008، ص 116.

[3] يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، الطبعة الأولى، الأردن، مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2016، ص 35.

وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. [1]

أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس ثلاثة أبعاد هي: القائد والموقف والجماعة، وهنا يظهر الدور المهم للجماعة في إعطاء الشرعية للقيادة، كما يظهر دور الموقف في تحديد الخصائص اللازمة للقائد من أجل التفاعل والتأثير على الجماعة من أجل توجيههم نحو ما هو متعارف عليه من عادات وتقاليد في المجتمع للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة المرجوة.[2]

ويمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابا في توضيح القيادة من خلال ما يلي: [3]

- تحديد ثلاثة أبعاد للقيادة وهي القائد، الجماعة والموقف، حيث ترى أنه لا يمكن تحديد خصائص القيادة في ظل غياب أحد الأبعاد الثلاثة.
- ترى أن نجاح القائد مرتبط بمدى تمثيل أهداف المرؤوسين والعمل على تحقيقها وإشباع حاجاتهم، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الشخص الأنسب في ظل الموقف الراهن.

- **النظرية التبادلية:** [4]

[1] نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين–دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص60.

[2] عادل عبد الرزاق هشام، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2017، ص49

[3] خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، دار الفكر الجامعي، 2019، ص 68.

[4] عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات –دراسة ميدانية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 62.

الأساس التي تقوم عليه هو تحديد الأدوار للعاملين وربطها بالمكافآت لتحفيز العاملين للقيام بالعمل بإتقان وتفاني للحصول على المكافآت، ويكون هذا التحفيز من خلال اعتماد القائد على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت.

وتهتم القيادة التبادلية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين بهدف إرضائهم كمدخل لتحسين الإنتاجية، ويمكن إجمال خصائص القيادة التبادلية في:[1]

- تقوم العلاقة بيت القائد والأتباع على أساس التبادل.
- التبادل يكون الهدف منه تحديد مهام المرؤوسين.
- القائد التبادلي يستعمل أسلوب الترهيب تارة وتارة أسلوب الترغيب.
- يهدف القائد إلى تحسين الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الحديثة

مع تطور الفكر الاقتصادي ولمواكبة التطورات الحادثة ظهرت مجموعة من النظريات الحديثة في مجال القيادة سيتم استعراضها في هذا المطلب.

- **القيادة التحويلية:**

"هي القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة"[2]

[1] فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 89.

[2] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25.

ومن أهم سمات القائد التحويلي ما يلي: [1]

- يملك التأثير المثالي حيث ينظر إليه المرؤوسين على أنه نموذج يحتذى به
- امتلاك القائد لميزة التحفيز التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وشحذ الهمم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- الإثارة الفكرية للعاملين وجعلهم يفكرون بطرق جديدة خارج الصندوق في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة بصفة عامة والمشاكل التي تواجههم بصفة خاصة.

- **القيادة الأخلاقية:**

يمكن تعريفها على أنها " القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية، لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المؤسسة ... شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه اليومي."[2]

خصائص القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

[1] نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2018، ص 71.

[2] راضية يوسفي، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص 88.

[3] فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 01، المجلد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 85 ص 86.

- توافر السلوك الأخلاقي في القائد قبل المرؤوسين، حيث أن القائد يعتبر النموذج الذي يحتذى لذلك توافر السلوك الأخلاقي يعتبر مكونا أساسيا لنجاحه في غرس ثقافة الأخلاق في باقي أفراد المؤسسة.
- ممارسة السلوك الأخلاقي وذلك بأن المرؤوسين يتعلمون القيم والمبادئ والأخلاق من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.
- تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون على السلوكيات الأخلاقية، وكذا توفير التدريب الأخلاقي للتعريف بالقيم والمبادئ.

- **القيادة الخضراء**

يمكن تعريفها من خلال التعاريف الآتية:

- "القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، ومن هذا المعنى القيادة الخضراء هي ليست فقط إيمان القائد بها، وإنما قدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين واقناعهم بقواعد حماية البيئة، والقائد الجيد يجب عليه أن يشرك المرؤوسين في وضع هذه القواعد ".[1]
- "القيادة الخضراء هي فلسفة قيادية تؤمن بضرورة التوجه نحو اقتصاد أخضر صديق للبيئة، والسعي إلى التأثير على المرؤوسين من أجل تبني هذه الفلسفة داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بهدف التقليل من التأثيرات السلبية الضارة بالبيئة."[2]

[1] Kardoyo. K& Al , Influence of the green leadership toward environmental policies support. Journal of Asian Finance, No 11, vol 07, 2020, p460.

[2] حسين مساوي، محمد شويح، نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال _عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 02، المجلد 16، جامعة البليدة 2، 2021، ص 408

المطلب الرابع: أنواع القيادة والمهارات القيادية

تتسم القيادة بأنها تختلف من جماعة إلى أخرى فما ينطبق في على جماعة ليس بالضرورة ينطبق على جماعة أخرى، لذلك كل موقف وزمان له نوع محدد من القيادة والذي يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات للتعامل الجيد مع مختلف المواقف، وعليه سيتم التعرف على أنواع القيادة وكذا المهارات القيادية اللازم توافرها في القائد.

أولا: أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى:[1]

- القيادة المتسلطة: تقوم على الافتراض أن القائد يتميز بالحزم الشديد وتحديده لواجبات مرؤوسيه وفرض رقابة شديدة عليهم.
- القيادة الديمقراطية: تهدف إلى التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث تتسم بالاحترام المتبادل ومشاركة المرؤوسين والأخذ بآرائهم.
- القيادة الرسمية: وتكون مستمدة من الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتخضع لدراسة مسبقة وضرورة لإتمام مهم المشروع، ويكون القائد هنا هو الأعلى درجة في التسلسل الوظيفي.
- القيادة غير رسمية: هي القيادة التي تمون داخل مجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي وتنشأ بشكل عفوي.
- القيادة الأوتوقراطية: هذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة إلى أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم.

[1] عماد محمد صبى وآخرون، أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان، 2017، ص18.

ثانيا: المهارات القيادية

القادة يتميزون بخصائص ومهارات تجعل منهم ذا تأثير داخل المؤسسة، وتعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي من شأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازاتهم في المؤسسة.[1]

وبصفة عامة تنقسم المهارات القيادية إلى:

1- المهارات الإنسانية

المقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه، ومعرفته لهم من حيث الآراء والميول والاتجاه، والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة، بحيث يجب أن يكون لهم قدوة حسنة وأن يحسن معاملتهم ويستشيرهم ويدربهم على الأمانة بالإضافة لتحسيسهم بأنه يثق في قدراتهم، ولكن لا يجب أن يغفل عن المحاسبة والمراقبة.

2- المهارات الفنية

هي القدرة على التعامل مع المواقف والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل، وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارساته لعمله ومعالجة

[1] اشتيوي محمد عبد، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، العدد 01، المجلد 03، جامعة الاستقلال، 2018، ص 69.

المواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي تمكن من نجاح العمل.[1]

3- المهارات الفكرية

هي القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب عن طريق الفهم السليم الذي يقود إلى فهم المشكلة واتخاذ القرار السليم، عن طريق استخدام التفكير الإبداعي أثناء مواجهة المشكلات ومحاولة إيجاد حلول غير مألوفة وذلك بتحرير عقله من قيود التفكير الماضي والعمل على استحداث أساليب حديثة تتسم بالأصالة والتي لا تخالف ولا تتنافى مع الأخلاق الحميدة التي تربطه بمحيطه.[2]

4- المهارات التنظيمية

الصلاحيات التي يستطيع من خلالها القائد التحكم بزمام الأمور، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة المسيرة لنشاطات المؤسسة.[3]

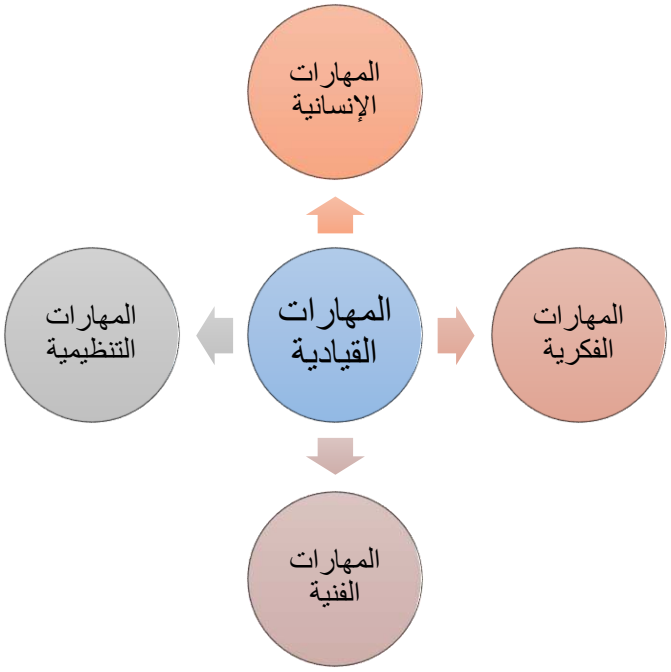
والشكل التالي يلخص المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد:

[1] العدواني حنان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، الطبعة الأولى، الكويت، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، 2014، ص 27

[2] رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 73.

[3] قهيري فاطنة، أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 14.

الشكل رقم (3): المهارات القيادية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات أعلاه.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

أكثر ما يقتل العمل هو الروتين الممل الذي يدفع إلى الخمول وعدم الإنتاجية، ومن أجل القضاء عليه يجب أن تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع المبدع وتكافئه وتدفع الكسول إلى بذل الجهد اللازم من أجل الاستمرار في المؤسسة، وعليه سنحاول التعرض إلى مفهوم الإبداع الإداري وأهميته داخل المؤسسة لخلق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي المنافسين وتمنحها الريادة من أجل التحكم في البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

سيتم في هذا المطلب تعريف الإبداع الإداري وتحديد الأهمية التي يلعبها في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

أولا: مفهوم الإبداع الإداري

تعددت مفاهيم الإبداع الإداري وتنوعت حسب مداخل كل دراسة سيتم استعراض بعضها كما يلي:

- "هو الإتيان بالجديد عن طريق الأفكار العملية الناجحة".[1]
- "إيجاد طرق مبتكرة لحل المشكلات عن طرق مزج الأفكار الموجودة للوصول إلى مساهمات أصلية"[2]

[1] Sajid Rahman Khattak et al, Relationship of Leadership styles and Employee Creativity: A Mediating Role of creative Self-efficacy and Moderating Role of Organization Climate, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, No 02, Vol 11, 2017, p 700.

[2] Tiffany Lynn Jarvis, A Mixed Methods Analysis on Creative leadership and Missouri School Administrators, Degree of Doctor of Education, Lindenwood University, 2015, p 18.

- "هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق تمس جميع الميادين في الحياة، هدفها التعامل مع الواقع والسعي نحو الأفضل، من خلال إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم وتوليد مجموعة من الأفكار الابتكارية والعمل على تنفيذها من قبل أفراد العمل".[1]
- "يقصد به فكرة جديدة يتم تنفيذها بهدف تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الاداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل".[2]
- "هو مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الافراد المبدعون من أجل الارتقاء بالمؤسسة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة سواء على صعيد الفرد أو المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة".[3]
- "هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أ و عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة، كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل".[4]

[1] أحمد محمد أدمو، مرجع سابق، ص17.

[2] عثمان ليلى وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، جامعة محمد بوضياف المسيلة–الجزائر، مارس 2018، ص22.

[3] نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر، تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية–دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، الجامعة المستنصرية، ص302.

[4] عبد الوهاب عبد الفتاح الآلوسي وآخرون، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي– دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 07، جامعة كركوك، 2017، ص63.

- "الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة".[1]
- "الإبداع الإداري هو أفكار جديدة ومفيدة غير تقليدية تساعد على حل المشكلات وتطوير المعارف والمهارات وزيادة كفاءة المؤسسة".[2]
- "الإبداع الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج الجديد والمميز وتكون قابلة للتطبيق، تهدف إلى حل مشكلة أو تطوير نظام موجود، أو إيجاد طريقة عملية لتنفيذ أعمال المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".[3]
- "الإبداع الإداري هو قدرة الفرد على إيجاد أفكار تتميز بالأصالة وقدرته على التحليل، والأخذ بالمخاطرة والطلاقة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة".[4]

مما سبق يمكن استنتاج تعريف للإبداع الإداري كالآتي:

هو عملية فكرية مستمرة يقوم بها الأفراد داخل التنظيم الإداري من أجل مواجهة التحديات ومعالجة نقاط الضعف بالمؤسسة من أجل الارتقاء بها والتنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها بطرق جديدة غير مألوفة

---

[1] فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2012، ص32.

[2] لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري –دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية–الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد06 ، مركز رفاد للدراسات والأبحاث–الأردن، ص453.

[3] Ibtissam khalid Yahya Salama, the relationship between organizational culture and administrative creativity in universities, European scientific journal, n04, vol14, European scientific institute, p150.

[4] Fawzieh Masad, Nader Mohammad Aljawarneh, administrative creativity and job performamce: an empirical study at Jadara university, International Journal of Psychosocial Réhabilitation, No 08, Vol 24, 2020, p 9576.

تمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للتقليد والمتمثلة في الإتيان بالجديد وتنفيذ الأعمال بطرق متميزة تتسم بالأصالة والطلاقة من أجل تحقيق الأهداف.

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

يرى الكثيرون أن الإبداع الإداري بات ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية للاستمرار في بيئة العمل، وذلك بسبب التغيرات والحركة السريعة للتكنولوجيا في مجالات الإنتاج والتوزيع والتسويق...الخ. وتظهر عموما أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية: [1]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- البيئة الإبداعية في التنظيم تساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- تشجيع وتنمية القدرات الفكرية للعاملين من خلال إتاحة الفرص لهم.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام أساليب حديثة تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

وتكمن أهمية الإبداع الإداري أيضا في:[2]

- يعتبر الإبداع وسيلة للتكيف مع التغيير؛
- يعتبر من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛

[1] حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2015، ص96.

[2] أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 68، المجلد 18، جامعة بغداد، ص 218.

- يسهم في تجاوز الضغوط البيئية الخارجية والداخلية بسبب المرونة التي يعطيها للمؤسسة؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: دوافع تبني الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ومستوياته

أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملزمة بتبني الإبداع وذلك بسبب مجموعة من الدوافع سيتم ذكرها في هذا المطلب، وتحديد مستويات الإبداع.

أولا: دوافع تبني الإبداع في المؤسسات الاقتصادية

يمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي: [1]

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تفرض على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها ونموها.
- يفرض الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- ندرة الموارد مما يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة.

[1] بلحاج حبيبة، عبد الباقي أميرة، بوغازي فريدة، مرجع سابق، ص261.

ويمكن إضافة أيضا: [1]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للمرؤوسين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في لتفجير تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج المسطرة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مستويات مختلفة منها ما يتعلق بمستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة[2]:

1- الإبداع الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من طرف فرد واحد وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة، ومن

[1] لعمور رميلة، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري –دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية ولاية غرداية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية، العدد01، المجلد22، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص287.

[2] وفاء عتيق الفواز، الإبداع الإداري مدخل لتطوير الأداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 03، المجلد 34، جامعة أسيوط، ص675.

أهم صفات الإبداع الفردي القدرة على توليد الأفكار، المرونة في التفكير، الرؤية الثاقبة والاستراتيجية، الأصالة وعدم تقليد الأفكار.

2- الإبداع الجماعي: وهو ما تعلق بإيجاد حلول إبداعية عن طريق التعاون الجماعي من خلال تكوين وتحديد منهج العمل بطرق إبداعية وفريدة وذلك من خلال تحديد المشكلات وعرضها للمناقشة الجماعية وإيجاد الحلول من خلال اقتراحات الجماعة من أجل تحقيق الأهداف وتحديد الادوار.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة (المؤسسات المبدعة):

الإبداع على مستوى المؤسسات سواء خاصة أو حكومية يتطلب إزالة العوائق وتجاوز الروتين الذي يعيق العملية الإبداعية، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق مفاهيم الابتكار والإبداع في طرق العمل وتحسين وتطوير عمليات التنمية والإصلاح بهدف إحداث تغيير نوعي في الوسائل والأساليب للوصول إلى مؤسسات مبدعة قادرة على التميز والانفراد في سوق العمل.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري وعناصره:

للإبداع الإداري أنواع تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين حيث سيتم التطرق لها في هذا المطلب، بالإضافة إلى التعرف على عناصر الإبداع الإداري.

اولا: أنواع الإبداع الإداري:

يمكن أن يتم تصنيف عملية الإبداع داخل أي مؤسسة إلى صنفين أساسيين وهما الإبداع الفني والإبداع الإداري ويكونان كما يلي[1]:

- الإبداع الفني: يتلخص في ابتكار واختراع وتطوير آليات وتقنيات جديدة في الأدوات والمعدات وطرق سير العمل التي تحتاجها وتنتهجها المؤسسة.
- الإبداع الإداري: والذي يهتم فقط بكيفية إتمام الإجراءات والمهام والأدوار المختلفة وكذلك سبل النهوض بالبناء التنظيمي وتحسين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وينقسم الإبداع الإداري إلى قسمين:

- الإبداع الإداري العلمي: والذي يعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة بالقواعد والنظريات العلمية المختلفة.
- الإبداع الإداري العملي: والذي يعتمد على سبل وضع حلول فورية للمشكلات والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط واقتراحات سريعة لمواجهة أي قصور في العمل.

وقد اقترح كل من (**zaltman**,**duncon**, **holbek**) تصنيفا لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع الإداري وفقا لثلاثة محاور هي:

1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفا، مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب أو تطوير الخدمات في مؤسسة معينة، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا، والذي يتضمن جهود الفرد والجماعة في جذب اهتمام المؤسسة التي هي بحاجة للتغيير في بعض

[1] وافية صحراوي، قماري محمد، زروتي أسماء، الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، العدد 01، المجلد 10، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة الجزائر، ص149.

جوانب نشاطها والتي لم يتم الانتباه إليها سابقا وهذا الإبداع أطلق عليه **(king)** الإبداع الاستجابي.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب وهذا النوع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل المناسبة التي تمكن المبدعين من تحقيق أهدافهم.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدية: ويطلق عليه الإبداع الجذري وذلك لاتصافه بالجدية والخطورة، ويعتبر أكثر أنواع الإبداع التي لقيت اهتماما كبيرا في أدبيات الإبداع ذلك لأنه يرتبط بالتغيير، وعليه فإنه يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المؤسسة والبيئة المحيطة.[1]

ثانيا: عناصر الإبداع الإداري

يمكن تحديد عناصر الإبداع الإداري على النحو التالي: [2]

1- **الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

[1] عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص17.

[2] توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص27.

- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون وهو ما يميزها عن الطلاقة.

2- **الحساسية للمشكلات:** يستطيع الشخص المبدع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويتطلب الإحساس بالمشكلات من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة الحدوث وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق للمشكلة.[1]

والصفات المذكورة أعلاه يتميز بها القادة المبدعون حيث يستبقون الأزمات والمشاكل من خلال التنبؤ بها وإيجاد السيناريو الامثل لحلها والتخفيف من آثارها.

3- **المرونة:** يقصد بها مرونة التفكير في التلقائية وسهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بصورة تختلف عن الشكل العادي أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي تصدر عن الشخص المبدع، و بالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة في الانتقال من حالة ذهنية إلى حالة أخرى بتغير الأوضاع والظروف والمتغيرات، فالإداري المبدع يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي

[1] عنان الجعبري، مرجع سابق، ص19.

يستخدمها، وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة في المؤسسة.[1]

4- **القدرة على التحليل:** هي القدرة أو السمة الشخصية يتمتع بها الشخص المبدع وينتج عنها القدرة على إنتاج ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتقسيم أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها في شكلها النهائي لتعطي عملية أو منتج خارج عن المألوف.[2]

5- **الطلاقة:** تتضمن الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بالطلاقة القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، حيث تكون قدرة الفرد المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره ذوي التفكير التقليدي، والطلاقة أيضا تعني تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، والقدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار، كما تتميز بأنها أفكار مبدعة ذات معنى ومفيدة في الواقع.[3]

6- **المخاطرة:** هي القابلية لتحمل تبعات الأخذ بزمام المبادرة، وتبني الأفكار والأساليب الجديدة والعمل على إيجاد حلول خارجة عن نطاق المألوف وكذا الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على تلك القرارات والتوجهات.[4]

---

[1] حليلو نبيل، مرجع سابق، ص99.

[2] عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 00، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2016، ص30.

[3] محمد عبد الرحمن عمر، روش إبراهيم محمد، عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العدد 02، المجلد 06، جامعة نوروز، ص141.

[4] منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية، مجلة كلية العلوم، العدد127 الجزء الأول، جامعة الأزهر، 2016، ص330.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على مراحل الإبداع الإداري، والمعوقات التي تعترضه.

أولا: مراحل الإبداع الإداري:

تباين عرض الكتاب والدارسين لمراحل الإبداع الإداري، ومما جاء في ذلك نذكر:

ومن أهم النماذج التي تطرقت لمراحل الإبداع الجماعي نموذج **ويست west** ويتكون من أربعة مراحل هي: [1]

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تظهر الحاجة إلى الإبداع عند بروز الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء في أرض الواقع، وتحدث الاستجابة لهذه الفجوة من خلال التفكير الإبداعي وإيجاد حلول لتغطية الفجوة عن طريق الأفكار الإبداعية الفردية كانت أو الجماعية.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

هي مرحلة توليد وطرح وقبول جميع الأفكار الإبداعية ودراستها واختيار أفضل الأفكار لحل المشكلة وتحسين الوضع الراهن.

3- مرحلة التطبيق:

بعد اختيار أفضل الأفكار الإبداعية المرغوبة يتم العمل على تطبيقها وإيجاد أفضل السبل لنجاحها وإجراء التعديلات في حالة وجود بعض الأخطاء.

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص22.

4- مرحلة الثبات:

هي المرحلة التي تصبح فيها المؤسسة بيئة مشجعة للإبداع وطرح الأفكار الإبداعية جزءا عاديا من ثقافتها.

كما نجد **نموذج والاس** الذي يرى أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي: [1]

1- **مرحلة الإعداد والتحضير:** هي المرحلة التي يكتسب فيها الفرد المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنه من الإحساس بالمشكلة وتحليلها وفهم عناصرها قبل الشروع في حلها.

2- **مرحلة الكمون والاحتضان:** في هذه المرحلة يبذل الفرد جهدا شديدا من أجل حل هذه المشكلة عن طريق طرح حلول إبداعية خارجة عن المألوف.

3- **مرحلة البزوغ والإشراق:** هي المرحلة التي تشهد انبثاق فكرة إبداعية جديدة تؤدي إلى حل المشكلة.

4- **مرحلة التحقق أو التنفيذ:** وتعرف بالمرحلة التجريبية للفكرة الإبداعية والعمل على تنفيذها على أرض الواقع.

ثانيا: معوقات الإبداع الإداري

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري نحاول ذكر أهمها[2]:

- الخوف من التغيير يدفع الأفراد إلى تفضيل الاستقرار والإبقاء على الوضع الحالي خوفا من المستقبل المجهول.

[1] حليلو نبيل، مرجع سابق، ص102.

[2] نايفة علي وآخرون، درجة تطبيق مديري رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات –دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد02، المجلد39، جامعة تشرين، 2017، ص324.

- روتينية الأعمال ورفض الإتيان بالجديد.
- إغفال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واعتبارهم أداة تنفيذ وفقط.
- غياب القيادة الإدارية القادرة على استخراج أفضل ما لدى العاملين.

ويمكن إضافة المعوقات التالية: [1]

- المقاومة لكل ما هو جديد وخارج عن التفكير النمطي من طرف أفراد المجتمع.
- القلق والخوف من فشل الافكار والأساليب الجديدة مما يدفع للتخلي عنها قبل تنفيذها.
- غياب الخبرة وثقافة القيادة الإدارية وعدم سماع أفكار العاملين ومشاركتهم في تقديم الحل.
- قلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.
- غياب المناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع على الإبداع.
- مركزية اتخاذ القرار تقتل أي مبادرة إبداعية.

[1] حسن يحيى عسيري، سعيد محفوظ علي تومي، أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة–دراسة حالة مستشفى طرفي–، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد02، المجلد07، كلية التجارة جامعة دمياط، ديسمبر 2020، ص13.

المبحث الثالث: ماهية القيادة الإبداعية

العلاقة بين الإبداع والقيادة هي علاقة تكاملية، فالقيادة العليا في المؤسسات هي التي تسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتدفع المورد البشري إلى تقديم أفضل ما يملك من أفكار وعمل في سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وبذلك تظهر القيادة الإبداعية الداعمة للأفكار والطرق والتقنيات الجديدة والهادفة إلى خلق جو من الإبداع داخل المؤسسة، بحيث يشعر العامل فيها بقيمة ما يقدمه دون التشكيك في قدراته أو قتل مبادراته.

وظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد **مالكوم ناولز (Malcom Knowles)** في سنة 1990م، حيث قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف للقيادة الإبداعية والأهمية التي تلعبها في تحقيق الأهداف المسطرة.

أولا: تعريف القيادة الإبداعية

يمكن تعريف القيادة الإبداعية من خلال التعاريف التالية:

- " تعرف القيادة الإبداعية على أنها قدرة القائد على الإبداع والتغيير في مواقف مختلفة، مثل التفكير والممارسة، من أجل تحقيق نقلة نوعية وتطوير مجالات العمل داخل المؤسسة، وتجاوز العقبات والمشاكل وحلها لإيجاد بيئة مستقرة تلبي احتياجات العاملين"[1]
- "القيادة الإبداعية هي قدرة القيادة على الإحساس بالمشكلات والقوة والعزيمة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤولية، وإظهار المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات وجذب وإقناع العاملين على تقديم خبراتهم وأفكارهم الإبداعية، واكتشاف مواهبهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بنمط قائم على الإبداع".[2]
- "هي القدرة على إشراك خيال الفرد لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة، وكنتيجة لإحداث الإبداع فإن القائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها".[3]
- "القيادة الإبداعية هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها، مع مواكبة تطورات العصر والانفجار المعرفي والاستفادة منه، وهي تتميز بأصالة الأفكار والقدرة على مواجهة المشكلات ووضع حلول مبدعة لها". [4]

---

[1] Zohir H. Al-Zoubi and all, The Degree of practicing creative Leadership by Academic Leader at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of teaching performance, Journal of Education sciences, No 163, Vol 13, MDPI, 2023, p 02.

[2] حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الاقصى، فلسطين، 2018، ص35.

[3] رغدة محمود أحمد وآخرون، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد38، المجلد08، جامعة المنيا، مصر، 2022، ص657.

[4] سماح رمضان مصطفى خميس، دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، العدد16، جامعة بور سعيد، مصر، 2020، ص20.

- "هي قدرة القائد على الإحساس بالمشكلة وإدراك طبيعتها والقدرة على توليد الأفكار الغير مألوفة، والتفكير في أكثر من اتجاه لحل هذه المشكلة".[1]
- "هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق إبداعية غير تقليدية، تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة في تقديم الأفكار وإصدار الأحكام وتحفيز الإبداع، وتشجيع التعاون لحل المشكلات من خلال أسلوب قائم على العدالة والإبداع".[2]
- "القيادة الإبداعية هي إدارة عقول الأفراد وتفجير طاقاتهم الإبداعية والتعبير عن آمالهم وطموحاتهم بطرق مميزة مع حل مشكلات العمل بالدقة والإتقان".[3]
- "هي قدرة القائد على انتهاج سبل غير تقليدية في إدارة وتغيير وتطوير المؤسسة للوصول بها إلى التميز والتفوق، بحيث يكون للقائد المبدع قدرة على طرح أفكار وحلول مبتكرة وغير مألوفة تساعد على التكيف مع التغيرات والتحولات السريعة المصاحبة لبيئة العمل".[4]
- "القيادة الإبداعية تشير إلى قدرة القائمين على المؤسسة على تشخيص نقاط ضعفها وتحديد مشكلاتها، ثم جمع الأفكار المبدعة واستخدام الأساليب المبتكرة والتقنيات الحديثة الملائمة

[1] أحمد عيسى علي خليل النشار، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018، ص20.

[2] رانيا وصفي عثمان وآخرون، ممارسات القيادة الإبداعية الداعمة لتربية الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 73، جامعة دمياط، مصر، ص53.

[3] نادية معوض إبراهيم، استراتيجية لتحسين القيادة الإبداعية لمعلمي القراءات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بور سعيد (دراسة حالة)، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط، مصر، 2019، ص232.

[4] غادة عبد الله البوشي، الجوهرة إبراهيم بوبشيت، درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 09، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص614

للمتطلبات البيئية المتغيرة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء زبائنها وتلبية احتياجات المجتمع".[1]

- "القيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد نفسه أو عن طريق العاملين معه، أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الافكار وتبني الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها ومساندتها، وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار".[2]

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإبداعية على أنها:

القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من خلال استغلال خيال الأفراد واستقبال جميع المبادرات المقدمة من طرف العاملين، واختيار أفضل الأفكار من أجل تجسيدها على أرض الواقع، بطرق حديثة تواكب تطورات العصر وتتميز القيادة الإبداعية بالطلاقة والمرونة في عرض وتقديم الأفكار وتشجيع الإبداع لحل المشكلات.

ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية

ترى نادية معوض إبراهيم أهمية القيادة الإبداعية كالتالي: [3]

- هي عملية إدارية تحتاج إلى فن وعلم وخبرة.

---

[1] أحلام إبراهيم ولي، محسن عثمان حسن، دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي–دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 54، المجلد 17، جامعة تكريت، 2021، ص416.

[2] عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص136.

[3] نادية معوض إبراهيم، مرجع سابق، ص233.

- هدفها الأساسي التطوير والتحسين للفرد والمؤسسة.
- تعمل غلى تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- تساعد على تجاوز العقبات بطرق إبداعية خارجة عن المألوف.
- تعمل على بناء مناخ صحي داخل المؤسسة يساعد على الإبداع وتقديم الأفضل.
- تسعى إلى تحقيق وتعظيم الإنجازات بالنسبة للفرد والمؤسسة في آن واحد.

كما تكمن أهمية القيادة الإبداعية في:[1]

- تشجيع وتحضير المبادرات الإبداعية وتدعيم طرح الأفكار.
- تعمل على تسهيل عمل المؤسسة في البيئة الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- امتلاك رؤية استراتيجية مستقبلية داعمة للإبداع ومحفزة على اكتشاف الكفاءات البشرية بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإبداعية وسمات القائد المبدع

القيادة الإبداعية مجموعة من العناصر والمكونات سيتم التعرف عليها وكذلك تحديد السمات التي تميز القائد المبدع.

أولا: عناصر القيادة الإبداعية

تتكون القيادة الإبداعية من مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي[2]:

[1] أحمد محمد أدمو، مرجع سابق، ص14.

[2] آلاء عبد المنعم إبراهيم إسماعيل، دور القيادة الإبداعية في فاعلية أداء المنظمات–دراسة حالة المؤسسة السودانية للنفط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية جامعة إفريقيا العالمية، 2019، ص44.

1- **القائد:** هو الشخص القادر على التأثير في الأتباع وتوجيههم إلى هدف معين، من خلال ما يتميز به عن غيره من صفات وخبرات تجعله قادرا على تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية.

2- **الأفراد:** ويمثلون القاعدة التي تنجح بها المؤسسات وذلك لما لهم من خبرات وكفاءات وصفات، وأساليب وعلاقات تظهر على شكل سلوك جماعي، حيث أن مهمتهم الأساسية هي تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قادتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، دون إغفال مشاركتهم في تحديد تلك الأهداف، وكذا الأخذ بالحسبان أهدافهم الشخصية والمعنوية.

3- **الموقف:** يتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية ومادية ومعنوية يجعلها قادرة على مواجهة المواقف وإيجاد الحلول بطرق إبداعية خارجة عن المألوف من خلال استغلال الفرص والتغلب على العقبات والقيود.

4- **المناخ التنظيمي:** هو كل ما يؤثر على المؤسسة من عناصر وعوامل وعلاقات، سواء في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية، ويؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة، فالمناخ الصحي يشجع على الإبداع وإطلاق المبادرات الهادفة إلى جعل المؤسسة تتفرد بالميزة التنافسية عن غيرها، وهذا من خلال مجموعة من المكونات المعنوية وتشمل الأهداف والسياسات وغيرها، ومكونات مادية تشمل المباني والمعدات...الخ.

ثانيا: سمات القائد المبدع

اخلفت الآراء حول السمات التي يتمتع بعا القائد المبدع والخصائص التي تميزه، وسيتم عرض مجموعة منها فيما يلي:

صفات القيادة الإبداعية مشتقة من صفات الأشخاص المبدعين ويمكن إيجازها فيما يلي:[1]

الصفات الذهنية: وتتمثل في المقدرة على التفكير خارج الصندوق وإيجاد أفكار أكثر حداثة تتسم بالتجديد، والقدرة على الإلمام بالتفاصيل.

الصفات النفسية: وتتمثل في حب التميز والثقة بالنفس وقوة الإرادة والطموح، وهذه الصفات تعطي الفرد القدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة به.

الصفات العملية: وتتمثل في رغبة القائد المبدع في أخذ المخاطرة ومعالجة العقبات التي تواجه المؤسسة بطريقة جديدة بعيدا الروتين من أجل التحسين والتطوير الدائم.

الصفات الإنسانية: وتتمثل في الإحساس العالي بالأفراد المحيطين به، والطيبة وعدم حب السلطة والتسلط والعمل في بيئة داعمة ومحفزة للإبداع.

أهم الخصائص المميزة للقادة المبدعين هي:[2]

- امتلاك رؤية واضحة.
- القوة النفسية القادرة على جعله يتحمل رسالة المؤسسة.
- امتلاك مصداقية عالية.
- الثقة بالنفس وحب المخاطرة والقدرة على مواجهة المواقف الصعبة.
- التعلم الدائم واحترام الآخرين والاستماع إلى آرائهم.

[1] برهان حمد أدهام، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية: دارسة في شركة غاز الشمال العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021، ص 79.

[2] صباح عبد الله الصومالي وآخرون، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص لمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 28، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2020، ص240.

ويمكن الإشارة إلى سمات أخرى هي: [1]

- يبحث المبدعون على التميز وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الفضول والبحث هما الوقود الذي يغذي ويدفع إلى الإبداع.
- تحديد الهدف والتفاني من أجل تحقيقه من خلال تقديم الأفكار والحلول.
- التلقائية والمرونة في التعامل مع مختلف الأوضاع.
- تشجيع المشاركة وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء.
- الأصالة والتحرر من النزعة التقليدية، والخروج عن المألوف في التفكير.

ووضع البعض مجموعة من الصفات الشخصية اللازم توافرها في القائد المبدع ومنها:[2]

1- الإخلاص في العمل.

2- التفاؤل.

3- حب الناس.

4- الشجاعة والمخاطرة.

5- الأمانة والتواضع.

6- الثقة في النفس أولا ثم الثقة في التابعين.

7- التعليم المستمر.

[1] ديانا محمد إبراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019، ص15.

[2] فدوى أبو الحسن محمد ممدوح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 16، جامعة الشارقة، 2019، ص86.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإبداعية

يمكن تلخيص أبعاد القيادة الإدارية كالتالي:

1- **المثابرة:** هي العزيمة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي، ومواصلة العمل من أجل إيجاد حلول مبتكرة جديدة غير مألوفة للمشكلات، والمثابرة هي اقتحام المجالات والبحث عن التحديات والصبر على تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

2- **المبادرة:** هي حسن التصرف بشكل واعي والقدرة على العمل تحت الضغط والأخذ بالمخاطرة المحسوبة والسيطرة على الأداء، بالإضافة إلى الإبداع في اتخاذ القرارات والمبادرة تكون إما من القائد نفسه أو من المحيطين به من العاملين في ظل وجود بيئة تشجع على تقديم المبادرات وتكافئ المجتهد.[2]

3- **الحساسية للمشكلات:** هي الوعي والإدراك بوجود حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، فبعض الأفراد لديهم ميزة أسرع في ملاحظة المشكلة، واكتشاف المشكلة يمثل أول خطوات عملية البحث عن حل لها، وترتبط هذه القدرة على ملاحظة أشياء غير العادية والتي يصعب ملاحظتها من طرف الجميع في بيئة العمل وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.[3]

---

[1] ديانا محمد إبراهيم الشهوان، مرجع سابق، ص18.

[2] إكرام عبد الستار محمد دياب، القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، بدون عدد، المجلد الأول، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، ديسمبر 2019، ص 146.

[3] رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية–دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون–، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 101.

4- **التحفيز:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.[1]

5- **الأخلاق:** أصبحت ضرورة حتمية في عالم الأعمال في ظل بيئة تتسم بالفساد بكل أنواعه وأشكاله، ويتراوح هذا البعد من التهذيب في التعامل وحسن التصرف والتعاون والتسامح والتفاؤل، والعمل على غرسها في ثقافة المؤسسة وإحلالها مكان القلق والشك وعدم التعاون.[2]

المطلب الرابع: علاقة القيادة بالإبداع

تكمن أهمية الربط بين القيادة والإبداع في: [3]

- نجاح العمليات الإبداعية داخل المؤسسة.
- تهيئة المناخ الإبداعي للعاملين.
- إعادة تركيب الهياكل الموجودة والسعي إلى إيجاد أفضل السبل إلى ذلك.
- نمط القيادة الإبداعية هو تجديد النفس والاكتشاف وتأثيرهما يساعد في تحقيق المصلحة العامة داخل المؤسسة.
- يرفع التكامل بين القيادة والإبداع الوعي داخل المؤسسة.

---

[1] لافي المخاريز وآخرون، درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، دراسات العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 48، جامعة البلقاء، الأردن، 2021، ص 435.

[2] ليلى حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 80.

[3] نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 41.

كما أن الإبداع على مستوى القيادة أصبحت ضرورة لابد منها في المؤسسات الاقتصادية الراغبة في البقاء والنمو والاستمرار في المنافسة، إذ لابد للمؤسسات أن تعمل على توفير شروط الأعمال الإبداعية في جميع مستوياتها، حيث يحتاج تحقيق الأهداف المرجوة إلى أشخاص مبدعين وكذلك المؤسسة بحاجة للتعلم المستمر لمواجهة الأزمات والرهانات بحلول إبداعية من خلال تحقيق المرونة اللازمة وزيادة الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الفكرية للعاملين.[1]

التزام القيادة بالتغيير والتطوير المستمر يجعلها تدعم الإبداع وتشجع وتتغاضى عن الأخطاء من أجل غرس ثقافة الإبداع والمبادرة لدى المرؤوسين حتى يتمكنوا من التغلب على الخوف من الفشل، ويطوروا ثقافة المخاطرة المدروسة التي تؤدي إلى الإبداع المستمر.[2]

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا من خلال هذا الفصل، أولا دراسة وتحليل القيادة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية حيث حاولنا التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والأهمية التي تلعبها في التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم النظريات القديمة والحديثة والمتعلقة بموضوع القيادة الإدارية، وكذا التعرف على أنواع القيادة والمهارات اللازمة للقائد من أجل تأدية دوره على أكمل صورة.

ثانيا عرضنا مجموعة من المفاهيم حول الإبداع الإداري والأهمية الضرورية التي بات يمثلها من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة، كما تم التعرف على الدوافع التي أدت إلى تبني المؤسسات الاقتصادية للإبداع ومحاولة الاستثمار في العنصر البشري الكفؤ القادر على إعطاء ميزة للمؤسسة، وتم تقسيم الإبداع

[1] برهان حمد أدهام، مرجع سابق، ص 81.

[2] خالد أحمد علي محمود، مرجع سابق، ص 395.

الإداري إلى إبداعات فردية وإبداعات جماعية، وكذلك تم تحديد عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والقدرة على التحليل، والطلاقة والمخاطرة، كما تم تحديد المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري والمعوقات التي تعترض طريقه.

ثالثا تطرقنا إلى مفاهيم حول القيادة الإبداعية التي تسعى إلى مواجهة الصعوبات والتغيير بطرق حديثة تواكب تطورات العصر وتواكب المنافسين وتأخذ بآراء العاملين وتجسد الأفكار المبدعة لديهم، كما تم التعرف على عناصر القيادة الإبداعية والمتمثلة في: القائد، والأفراد، والموقف والمناخ التنظيمي السائد، كما تم التعرف على السمات التي تميز القائد المبدع وتم تحديد أبعاد القيادة الإبداعية وهي: المثابرة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات، والتحفيز والأخلاق، وفي الأخير تم إبراز العلاقة بين القيادة والإبداع والدور الذي يلعبانه معا من أجل التغيير والوصول إلى مناخ تنظيمي يتسم بالقيادة المبدعة المشجعة للمبادرات الفردية والرامية إلى جعل المورد البشري في طليعة اهتمامها.

وفي الفصل الثاني سيتم تسليط الضوء على إدارة التغيير التي تهدف إلى الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة لعملية التغيير المراد إحداثه من طرف القيادة الإبداعية.

الإطار النظري لإدارة التغيير

الفصل الثاني

تمهيد

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر وعدم مواكبة هذه التغيرات يدفعها إلى الزوال والاندثار أو خسارة كبيرة في حصصها السوقية، الأمر الذي فرض عليها العمل على إدارة التغيير من أجل التكيف والبقاء ومحاولة استغلال ذلك التغيير لصالحها عن طريق قيادة تجيد إدارة التغيير وتسعى إلى خلق بيئة مرنة قادرة على التأقلم مع جميع الظروف المحيطة بها أو حتى الداخلية.

وإدارة التغيير باتت تلعب دورا محوريا في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب، كما لها القدرة على التكيف مع التغييرات، وكذا التعامل مع مقاومة التغيير ممكنة الحدوث بسبب التغيير الذي تسعى القيادة إلى إحداثه. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية التغيير.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير.
- المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير

التغيير ظاهرة كانت ولا زالت منذ القدم حيث يسعى فيها الإنسان إلى التطور أو التكيف مع ظروف معينة من أجل الوصول إلى أهداف محددة، سنحاول التعرف في هذا المبحث على أهم المصطلحات المتعلقة به.

المطلب الأول: تعريف التغيير ومبرراته

تعددت التعاريف التي تطرقت لموضوع التغيير وذلك بتغير أهداف الدراسة، وعليه سيتم التعرف على مجموعة من التعاريف التي تناولته، وكذا استعراض المبررات التي تدفع إلى حدوثه

أولا: تعريف التغيير

اختلفت وتعددت التعاريف لمصلح التغيير كل حسب مجال دراسته، سيتم استعراض بعض هذه التعاريف فيما يلي:

- "التغيير في اللغة يعود إلى الفعل غير الدهر أحواله وأحداثه المتغيرة، وأيضا تغيرت الأشياء أي اختلفت[1] ويعني أيضا إزالة ما هو فاسد، وإحلال ما هو صالح محله".[2]
- " التغيير جزء من الوجود والذي يواجه القادة في المؤسسة والهدف منه التكيف والتأقلم مع بيئة الأعمال عن طرق إجراء التعديلات الضرورية".[3]

---

[2] وائل وفيق رضوان، سوزان محمود عزب عثمان، إدارة التغيير مدخلا للإصلاح التربوي بمصر، مجلة كلية التربية بدمياط، عدد نوفمبر 2019، جامعة دمياط، مصر، 2019، ص 204.

[3] Demitros Belias, Athanasios Koustelios, The Impact of Leadership and change management strategy on organizational culture, European Scientific Journal, No 07, Vol 10, European Scientific Institute, 2014, p 461.

- "محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها جميع الأعضاء في محيط العمل".[1]
- "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها داخليا أو خارجيا، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".[2]
- "التغيير في المؤسسات هو التحول من حال إلى حال مستقبلي أفضل".[3]
- التغيير يكون موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي ومن هنا ربط التغير بالبيئة الخارجية أما التغيير فالبيئة الداخلية.[4]
- "هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعمدة، ينتج إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".[5]
- "هو التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة تشمل الهيكل التنظيمي أو وظائف وعمليات المؤسسة أو الإجراءات داخلها، وذلك بهدف التأقلم مع البيئة

---

[1] مروة سيد وهبه، حنان ماهر علي، إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة(أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد 02، المجلد 15، كلية السياحة والفنادق-جامعة الفيوم-، ديسمبر 2021، ص 169.

[2] مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص171.

[3] بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة، 2009، ص 31.

[4] ملاك صالح سعيد حسين، أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013-2018، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 08، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 2019، ص 04.

[5] الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010، ص 128.

الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية وخلق ميزات جديدة تضمن للمؤسسة التطور والاستمرار في بيئة العمل".[1]

- "التغيير هو إطار عمل منضبط من أجل قيادة نتائج الأعمال عبر تغيير سلوكيات الأفراد، وإدارة آثار الأعمال الجديدة، أو التغيير في الهيكل التنظيمي، أو في ثقافة المؤسسة والتحدي هو تطبيق التغيير بفعالية وتقليل المقاومة إلى أدنى مستوى".[2]
- "التغيير عملية مخططة ومدروسة تهدف إلى إجراء تغييرات في أساليب وإجراءات العمل، أو سياسات الإدارة، أو التكنولوجيا المستخدمة في العمل، أو الوظائف أو الهياكل التنظيمية أو في المنتجات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية وذلك لمساعدتها على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية".[3]
- "هو حالة كسر الجمود في الأنشطة الحالية وإعادة توجيه طاقات المؤسسة نتيجة لاستراتيجيات أو منتجات أو فرص تسويقية، أو مناهج أو عمليات أو هياكل جديدة.[4]
- العملية أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة".[5]

---

[1] عزالدين عبد الرؤوف وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، المجلد 08، جامعة برج بوعريريج، 2021، ص 111.

[2] Frank Voehl, H. James Harrington, change management: Manage the change or it will manage you, USA, Taylor and Francis Group, 2016, page: 04.

[3] ميساء مصطفى بني سلامة، رقيا قاسم البدارين، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 24، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2016، ص 132.

[4] عياش قويدر، إبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات–العدد الاقتصادي، العدد 01، المجلد 04، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2013، ص 163.

[5] إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 10، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص 541.

- "يعرفه **دافيد ويلسون David Wilson** على أنه عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمؤسسات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي".[1]

ومما سبق يمكن استنتاج أن:

التغيير هو حالة كسر الجمود والانتقال من الوضع الحالي الغير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي تراه الإدارة أكثر أمانا واستقرارا، وذلك من خلال استغلال طاقات المؤسسة المتوفرة واستغلال نقاط القوة والميزة التنافسية للمؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويكون التغيير إما لفترات طويلة أو تغيير قصير المدى، ويشمل الجانب التقني والتكنولوجي، وكذا الجانب البشري والمادي للمؤسسة وكذلك التغيير في الهيكل التنظيمي.

ثانيا: مبررات التغيير

التغيير لا يكون عفويا أو تلقائيا وإنما هناك عدة عوامل تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى إحداث هذا التغيير كاستجابة لظروف طارئة في بيئة الأعمال أو بهدف تحسين من مستوى أداء المؤسسة وتنقسم أسباب التغيير إلى ما يلي:

1- المبررات الداخلية:

تمثل الدوافع الداخلية نحو التغيير وضرورة تبني برامج مستدامة نذكرها فيما يلي: [2]

[1] خييزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015، ص 57.

[2] مطرف عواطف، البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية، ص 73.

- تبني القيادة العليا في المؤسسة لبرامج جديدة تستدعي التطوير والتحسين من الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تبني رؤية مستقبلية تتسم بالطموح العالي.
- المنافسة وضرورة التجديد والتحسين المستمر من أجل البقاء.
- تبني مناهج معاصرة في الإدارة كمنهج الحاكمية يتطلب إجراء تغييرات كلية أو جزئية في هياكل المؤسسة.
- الشراكة والاكتساب والانتساب وما ينتج عنها من حتمية التغيير.
- الصراع التنظيمي والاختلالات الوظيفية وحالة عدم الرضا تدفع إلى ضرورة التغيير من أجل تهدئة الأوضاع وإرضاء جميع الأطراف.
- برامج الإبداع والابتكار وحتمية التغيير من أجل مواكبة المنافسين.

2- المبررات الخارجية:

يمكن حصرها فيما يلي: [1]

- التغيرات في القوانين والسياسات المنظمة للعمل.
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية والضغوطات الممارسة من طرف المؤسسات المدافعة عن حقوق الإنسان والبيئة
- الأزمات الاقتصادية والفساد الإداري وما يخلقه من تغيرات على مستوى القيادات السياسية.
- المنافسة الشرسة في بيئة الاعمال توجب التغير الحتمي.
- العولمة وآثارها على المؤسسات المحلية حيث تفرض عليها تحديات جديدة.
- احتكار المؤسسات العالمية الكبرى لتكنولوجيات الإنتاج وفرضها لمنطقها في بيئة الأعمال.

[1] جوزه عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، العدد 01، المجلد 07، جامعة وهران01، 2021، ص 188.

المطلب الثاني: أهداف التغيير ومجالاته

يسعى التغيير إلى تحقيق الأهداف التي سطرت له من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات، ويمكن إعطاء لمحة عن أهداف التغيير من خلال هذا المطلب، وكذلك التعرف على المجالات الممكن إجراء فيها التغيير.

أولا: أهداف التغيير

لا يمكن تحديد أهداف تفصيلية للتغيير حيث تختلف من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى، تبعا لتشخيص مشكلات كل مؤسسة في علاقاتها الداخلية وكذا علاقتها بالبيئة الناشطة فيها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها جميع المؤسسات الاقتصادية وهي: [1]

- العمل على التكيف مع البيئة الحالية للمؤسسة أو البيئة المتوقعة ومواكبة كل تغيير فيها.
- تعزيز الثقة بين جميع الأطراف الناشطة وذات العلاقة مع المؤسسة.
- زيادة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي للعاملين.
- تنمية المشاركة الفعالة للعاملين في إيجاد الحلول للمشكلات ومعالجتها في وقتها بدل إخفائها وتحميلها للآخرين.

[1] ليلى بن عيسى وآخرون، مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، العدد 02، المجلد 11، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، ص 245.

ومن أهداف التغيير نجد كذلك: [1]

- يهدف إلى التغيير في الاتجاهات، التغيير في السلوك أو التغيير في الاتجاهات والسلوك معا.
- يهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والغير مشجعة للتطور.
- يسعى التغيير إلى دفع المؤسسة إلى التكيف مع البيئة الحالية والبيئة المتوقعة.
- يسعى إلى إحداث التغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية.
- يهدف إلى التركيز على نوعية الإنتاج وتطويره.
- يهدف غلى توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة في كل المستويات.

ويلخص **جون شيروود Jonh Sherwood** أهداف التغيير في النقاط التالية:[2]

- غرس الثقة في العاملين داخل المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية التغيير.
- خلق مناخ تنظيمي يقبل معالجة المشاكل الحاصلة في وقتها لضمان السير الحسن للتنظيم.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- إيجاد التوازن بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للمؤسسة بهدف زيادة درجة الانتماء.
- تبني أساليب إدارية حديثة وزيادة الوعي بأهمية الأداء الجماعي والعمل بروح الفريق.
- غرس ثقافة الرقابة الذاتية وجعلها الأساس التي تقوم عليه الرقابة الخارجية

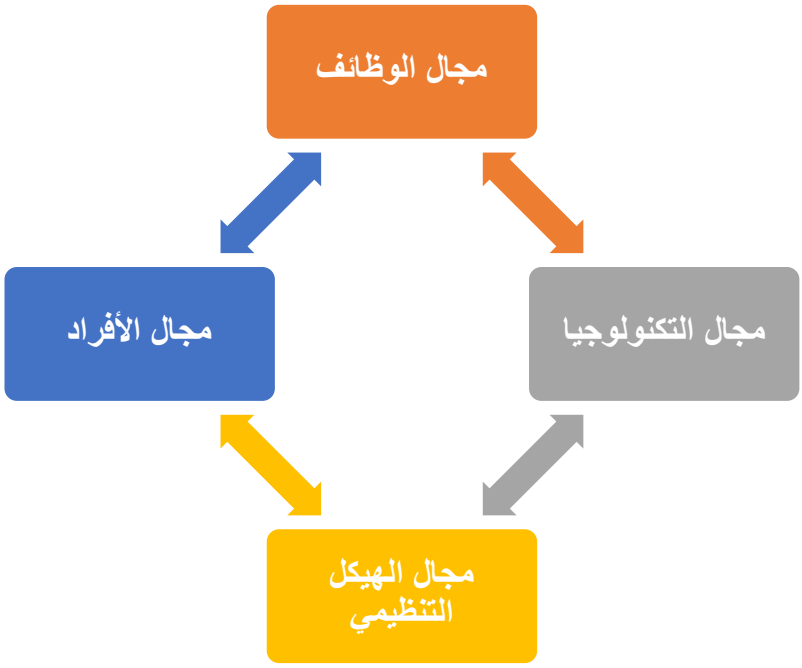
[1] محمودي قادة مختار، زروقي إبراهيم، التغيير في المؤسسة ضرورة الاستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مجلة المعيار، العدد 02، المجلد 06، المركز الجامعي تيسمسيلت، ص 280.

[2] بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 46.

ثانيا: مجالات التغيير

التغيير قد يشمل جميع المجالات داخل المؤسسة، بحيث قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية وذلك حسب نوع التغيير التي تريد المؤسسة إحداثه والشكل التالي يمثل أهم تلك المجالات:

الشكل رقم4: مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت Harold Leavitt



المصدر: حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر أساتذة الجامعة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018، ص 50.

1- المجال البشري (الأفراد)

يعتبر أهم مجال يجب التركيز عليه وذلك لصعوبة التعامل مع المورد البشري وما يصاحبه من مقاومة للتغيير من طرفهم، والهدف من التغيير هو تطوير المورد البشري والذي يتم من خلال تفهم وفهم الأفراد واحتياجاتهم، وسلوكياتهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتناسب مع احتياج

وأدوار المؤسسة، ويقاس نجاح فاعلية التغيير بدرجة إسهام العاملين في المؤسسة، وإن عدم استجابة الأفراد في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل.[1]

القدرة على التكيف والتحديث بما يتناسب مع الظروف المحيطة بالمؤسسة يجعل من قدرتها كبيرة في الاستجابة لتلك التغيرات وذلك بالاعتماد على نوعية العاملين في المؤسسة والتزامهم نحو تطوير وتنمية مؤسستهم، من خلال العمل كوحدة واحدة (فريق عمل) تتصف بالمسؤولية والتفاعل فيما بينهم للعمل على الهدف المرغوب فيه.[2]

يتضمن التغيير في الموارد البشرية تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم من خلال توفير استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير بهدف تحصل الأفراد على مهارات ومعارف جديدة، وكذلك المشاركة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بحيث يدرك العاملون الإجراءات المتبعة، ويعتبر التحفيز من الدوافع التي تجعل العاملين يرغبون في تطوير قدراتهم ومهاراتهم لذا وجب تنظيم عملية الترقية ونظم المكافآت[3].

2- المجال التكنولوجي

التغيير التكنولوجي يتمثل في التغيير الذي يمس الجانب التكنولوجي في المنظمة كتغيير أساليب الإنتاج أو التعديل والتطوير في المنتجات لمواجهة وتلبية احتياجات الزبائن المتجددة والمتعددة واكتساب المؤسسة

[1] عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 26.

[2] شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال-دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 22.

[3] إبراهيم عزالدين الطقز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ص 364.

المرونة اللازمة للتأقلم مع البيئة الناشطة فيها، من خلال البحث الدائم والتطوير المستمر في الجانب التقني.[1]

ويكون التغيير التكنولوجي كاستجابة للظروف الخارجية مثل المنافسة أو استخدام تكنولوجيا لتقليل التلوث أو استجابة لظروف داخلية متمثلة في إبداع تكنولوجي يحقق أداء أعلى، وتتعدد أسباب التغيير التكنولوجي في ظل التطور الكبير الحاصل نذكر منها: [2]

- رفع الطاقة الإنتاجية لمجابهة الطلب المتوقع لمنتجات المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال اعتماد تكنولوجيات عالية الجودة بهدف تقليل اليد العاملة.
- تحسين الجودة والرفع من الأداء.
- توفير تكنولوجيا حديثة تساهم في سرعة تقديم الخدمات والسلع في أقل وقت.
- يهدف التغيير التكنولوجي إلى إبراز الميزة التنافسية لمنتج المؤسسة.

والتغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات إلى مخرجات (العملية الإنتاجية) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي ويشمل هذا النوع من التغيير:[3]

- التغيير في المعدات والأدوات.
- أساليب العمل وتسلسل العمل.

---

[1] برارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 01، المجلد 04، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2021، ص 398.

[2] بوطرفة صورية، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي–دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع تبسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 03، جامعة العربي التبسي–تبسة، 2018، ص 220.

[3] إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، المجلد 12، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص 27.

- نظم معالجة المعلومات ودرجة الأتمتة.

كما يسهم التغيير التكنولوجي في: [1]

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية.
- ظهور أنظمة المعلومات التي تساهم في معالجة الكم الهائل من البيانات بدقة وفي وقت وجيز.
- الطلب المتزايد على المعلومات وأساليب تشغيلها حتى أصبح ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي.
- التصميم والهندسة بمساعدة الحاسب أضفى ميزة تنافسية لبعض المؤسسات على حساب أخرى ويقصد بها البرمجيات عالية الأداء.
- تسهيل عملية الإنتاج واستغلال البيانات الواردة.

3- مجال الوظائف

يهتم هذا المدخل بالأهداف والسياسات المتبعة من طرف المؤسسات لتحقيق أقصى استفادة من الوظائف والعمل على إيجاد الحلول والآليات لتطوير شاغلي هذه الوظائف.[2]

ويعتبر تبديل المهام للأفراد أحد العناصر التنظيمية التي يمكن إجراء التغيير فيها بسهولة كونه أسهل من تغيير قواعد السلوك في المؤسسة، والتصميم الجيد للوظائف والأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، ودوافع المؤسسة لإحداث التغيير والمهام الموكلة لأفرادها هي: المتطلبات التنظيمية وتلبية وإشباع الحاجات والأهداف الفردية، وتمثل التغييرات في المهام الوظيفية توصيف الأعمال ونظم الرقابة وإدارة

[1] ملاك صالح سعيد حسين، مرجع سابق، ص 09.

[2] خالد إدريس شاكر دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 13.

المؤسسة وبناءها واستراتجيها وسياستها ونظم الحوافز، وعلاقات العمل وطرق التنسيق ونظم السيطرة والمحاسبة.[1]

4- التغيير في الهيكل

التغيير في الهيكل التنظيمي يرتبط بإعادة توزيع الوظائف والاختصاصات من حيث الإلغاء والاستحداث وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ويكون أيضا من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ولكي يكون الهيكل التنظيمي فعال فلابد من توافر الخصائص التالية فيه: [2]

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
- الإبداعية: فيجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع الإبداع.
- المرونة والتكيف مع المتغيرات.
- تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب مع استراتيجية المؤسسة.
- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات.

[1] مجيد حميد محمد، علاقة التغيير بالرضا الوظيفي بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 06، جامعة كركوك، 2016، ص56

[2] مروه سيد وهبه، حنان ماهر علي، مرجع سابق، ص174.

المطلب الثالث: أنواع التغيير

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على أنواع التغيير والتي يمكن تحديدها كما يلي: [1]

- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة واضطرارها للتعامل مع التغيرات.
- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.
- التغييرات المفروضة: تفرض جبرا على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- التغيير بالمشاركة: يتم إشراك العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

أما من ناحية سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها فيمكن تصنيفها إلى:[2]

- التغيير المتدرج: ويكون من خلال إجراء تغييرات بسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.
- التغيير المرحلي: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة، بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.
- التغيير الجذري أو الشامل: ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة، ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية.

[1] محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الجمعة، جامعة الجمعة المملكة العربية السعودية، 2017، ص 11.

[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 109.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

التغيير أصبح ضرورة حتمية لمواكبة سرعة التغيير الحاصلة في بيئة الأعمال ومن أجل ذلك وجب مواكبته وإدارته بالطرق العلمية السليمة التي تحقق أفضل النتائج، المؤسسات الرائدة هي تلك التي تتميز بقدرة كبيرة من المرونة على التكيف مع الأوضاع بفضل القيادة التي تتمتع بها ولها القدرة على إدارة التغيرات الحاصلة

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من تعاريف لإدارة التغيير وكذا التعرف على خصائص إدارة التغيير.

أولا: تعريف إدارة التغيير

لا يمكن تحديد وضبط تعريف واحد لإدارة التغيير فهو يختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين وزاوية دراسة الموضوع لذلك سيتم ذكر بعض التعاريف كما يلي:

- "هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية والاستفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة وتحقيق الكفاءة والفعالية".[1]
- "إدارة التغيير هي الاستجابة المدروسة والمخططة لعملية التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة".[2]

[1] أسماء منصور، يمينة مقدم، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 07، جامعة الجلفة، 2021، ص 723.

[2] مراد بن حرز الله، مرجع سابق، ص 172.

- "تعرف إدارة التغيير بأنها تلك العملية المستمرة التي تقيد المؤسسة بمعطيات السوق الحالية والمستقبلية، للقيام بأفضل الأعمال وبفاعلية دائمة مقارنة بالمنافسين الموجودين بالسوق أو المحتملين".[1]
- "هي تلك الفلسفة الإدارية المعبرة عن المنهج العملي التطبيقي القائم على أصول وقواعد وأسس ومبادئ في كيفية استخدام أفضل السبل اقتصادا وفعالية، لتوجيه مسارات التغيير المخطط وتنفيذه، وتقييمه ومتابعته، وإدارة التغيير عملية عقلانية التحليل، إبداعية التخيل والفكر، ديناميكية التطبيق".[2]
- "هي عملية تسخير المؤسسة لكافة مواردها البشرية والمادية من أجل تسيير عملية التغيير بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".[3]
- "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".[4]
- "هي الدافع الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، فهي تعتبر

[1] تجاني وافية، لوشن محمد، أثر إدارة التغيير على أداء المؤسسات الاقتصادية–دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 02، المجلد 07، جامعة العربي التبسي تبسة، 2022، ص 821.

[2] مراد علة، متطلبات تفعيل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 08، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017، ص 163.

[3] برزوق عبد الرفيق، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 04، جامعة خميس مليانة، 2021، ص 79.

[4] ضيف أحمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة التغيير دراسة ميدانية بملبنة ترافل الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 04، المجلد 01، جامعة بشار، 2017، ص 128.

الوسيلة الأفضل والأنسب لاستخدام أفضل الوسائل الفعالة لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من وراء التغيير".[1]

- "هي الإدارة التي تواكب التغيير والتطوير لإدارة المؤسسة نحو الأفضل من خلال تطوير جوانب النقص".[2]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: عملية ديناميكية مدروسة ومخططة تسعى إلى مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال عن طريق منهج شمولي عملي من خلال تسخير كافة مواردها البشرية والمادية لمواكبة التغيير وتطوير جوانب الضعف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها وهي كالتالي: [3]

1- **الاستهدافية:** يعني أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، وفي فترة زمنية محددة.

2- **الواقعية:** ارتباط التغيير بواقع المؤسسة الذي تعيشه وفي إطار مواردها وإمكانياتها.

3- **الفاعلية:** أي سعي إدارة التغيير إلى تحقيق أهداف المؤسسة المحددة مسبقا.

---

[1] رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، العربي للنشر والتوزيع، 2020، ص 25.

[2] فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 97.

[3] أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 24-25 (بتصرف)

4- **المشاركة والتوافقية:** إشراك كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة في عملية التغيير وإدارته ليكون هناك توافق بين أهداف إدارة التغيير وأهداف الأطراف ذات الصلة.

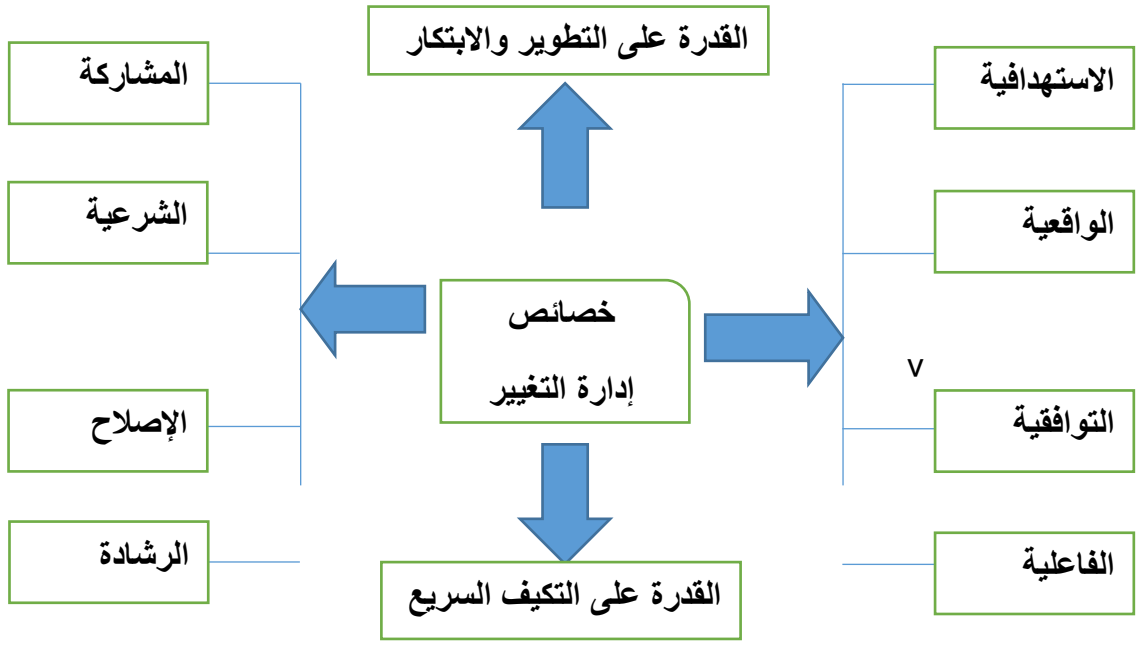
5- **الشرعية والأخلاق:** التقيد بالإطار القانوني والأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية أثناء عملية إدارة التغيير.

6- **الرشد:** أي الرشادة في الإنفاق ومقارنة تكاليف التغيير بالعوائد المترتبة عليه.

7- **القدرة على التطوير والابتكار:** الوضع المستقبلي المرغوب يجب أن يكون أفضل من الوضع الحالي للمؤسسة ويعمل على توفير شروط الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح خصائص إدارة التغيير المذكورة:

الشكل رقم (5): خصائص إدارة التغيير



المصدر: المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ص 83.

المطلب الثاني: عناصر ودعائم إدارة التغيير

لكل نشاط أو عملية عناصر أساسية تقوم عليها لنجاحها ووصولها إلى الأهداف المرجوة كما تستند على دعائم لبقاء وسير العملية واستمرارها

أولا: عناصر إدارة التغيير:

مفهوم إدارة التغيير يقوم على العناصر الأساسية التالية:[1]

1- جهد شمولي مخطط: ذلك أن التغيير عملية شاملة، لا تقتصر على العاملين أو الهيكل التنظيمي أو على وسائل وإجراءات العمل، بل تشتمل على ذلك كله، وكذلك فهي ليست جهودا ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.

2- قيادة فاعلة: فالتغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات العاملين وأفكارهم وتوظيفها بالصورة الأمثل لتخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم.

3- اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية في قناعتهم من خلال برامج تدريبية مثمرة.

4- التركيز على دور الفريق في إحداث التغيير كي تعمل المؤسسة بروح الفريق المتكامل.

5- المتابعة الواعية والاستشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات التي قد تطرأ بين الحين والآخر.

[1] فرحان حسن بريخ، مرجع سابق، ص 96.

ثانيا: دعائم إدارة التغيير:

تنقسم دعائم إدارة التغيير إلى: [1]

- الدعامة الأولى: الخيال والإبداع البشري
- الدعامة الثانية: الذكاء وناتج العقل البشري.
- العامة الثالثة: الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري.
- الدعامة الرابعة: القيادة والتحرر الإداري البشري.
- الدعامة الخامسة: الفريق المتعاون الفعال البشري.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الدعائم الأساسية لإدارة التغيير تكمن في العنصر البشري وما يتخلله من صعوبات في إدارته والتحكم والتأثير في سلوكه من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من التغيير، حيث تظهر لنا أن التغيير يجب أن يستند إلى قيادة تتمتع بالخيال الخصب والإبداع اللامتناهي وتسعى دوما إلى بلوغ مراكز الصدارة في مجال نشاطها، والرقي إلى مستويات عالية من خلال استغلال الذكاء والدافعية والرغبة في الإنجاز الكامنة في العنصر البشري الذي ينشط في المؤسسة، من خلال توفير جو من التعاون والروح الجماعية التي تعمل معا كفريق واحد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق رضا العاملين.

[1] جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

المطلب الثالث: مجالات ومعوقات إدارة التغيير

تواجه عملية التغيير مجموعة من المعوقات تسبب في بعض الأحيان تعطيل التغيير أو حتى إلغائه من الأساس، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مجالات إدارة التغيير والمعوقات التي تعترضها.

أولا: مجالات إدارة التغيير

وتتضمن مجالات عمل إدارة التغيير الغايات والأهداف، والعامل البشري، والبيئة التنظيمية أو الهيكلية و كذا مجال التكنولوجيا وهي كالآتي:[1]

- **الغايات والأهداف:** المتمثلة في تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة وبناء اتفاق جماعي لرفع مستويات الأداء العاملين في المؤسسة
- **العامل البشري:** مراعاة الحاجات والفروق الفردية بين العاملين ومحاولة تطويرهم من خلال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
- **البناء الهيكلي:** هيكلة التغيير بما يتناسب مع الأهداف والمهام الجديدة.
- **التكنولوجيا:** تتمثل في استخدام الطرق الحديثة والوسائل المساعدة على عملية الإنتاج والتسيير من برنامج وبرمجيات معلومات وكل ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا المستهلك، وتسهم التكنولوجيا في اختصار الوقت والجهد.[2]

[1] محمد سليمان أبو حسنين، درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 26.

[2] يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 67.

ثانيا: معوقات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تهدف إلى استغلال الجهود المستمرة والهادفة إلى التغيير على المدى البعيد والعمل على تحسين أداء المؤسسة ومسايرة التغيرات الحاصلة في الوقت المناسب والعمل على حل المشاكل ومواجهة التحديات بكل حزم وثبات ومن أبرز المعوقات التي تواجها المؤسسة نذكر ما يلي: [1]

- التعجل في الحصول على النتائج ومحاولة دفع المؤسسة إلى التغيير بين عشية وضحاها.
- عدم تهييئ المناخ المناسب للتغيير محاولة تطبيقه على أرضية غير مناسبة قد ينعكس سلبا على المؤسسة ويرفع من درجة مقاومة التغيير.
- عدم إعطاء الجانب البشري الأولوية في عملية التغيير وإهمال آرائهم والتركيز على الجانب التقني مغفلا دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير من عدمها.
- الشعارات الرنانة البعيدة كل البعد عن الواقع التي تعيشه المؤسسة والهدف منها الكلام بعيدا عن التطبيق مما يفقد القائد المصداقية عند تابعيه.
- محاول الاستنساخ الحرفي لتجارب مؤسسات ناجحة مع إغفال أن لكل مؤسسة خصوصياتها والمناخ السائد فيها.
- التغيير الجذري وبشكل واسع يعتبر من بين أكبر الأخطاء التي يرتكبها قادة التغيير حيث تؤدي في كثير من الأحيان إلى الانسداد، لذلك من الأفضل أن تبدأ المؤسسة بالتغيير التدريجي فيما تراه ضروريا ومستعجلا.

[1] حماد مختار، استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017، ص170ص171.

- عدم إظهار الجانب الإيجابي من عملية التغيير وغياب المعلومات يؤدي إلى تثبيط المعنويات للعمال، لذلك يفضل إعلام العمال بإنجازاتهم ونتائج التغيير حتى ولو كانت صغيرة حيث تعتبر دافع معنوي لهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل إنجاح عملية التغيير.
- الفشل في التصدي لمقاومة التغيير وعدم التعامل معه بحكمة يؤدي في كثير من الأحيان الى فشل التغيير.
- عدم الإنصات الجيد لجميع الأطراف ذات العلاقة من زبائن وموردين وعمال، بحيث يعتبر الأصغاء لهم والأخذ بآرائهم والاستماع إلى احتياجاتهم أمرا ضروريا في سبيل نجاح إدارة التغيير وتحقيق الأهداف المخطط لها.

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير

تعرض الكثير من الباحثين إلى كيفية إحداث التغيير وخطواته ومن ثم اقتراح وتصميم العديد من النماذج لإدارة التغيير سنحاول عرض بعضها فيما يلي:

1- نموذج كارت لوين kurt Lewin: يعد هذا النموذج الأشهر على الإطلاق إذ تناوله العديد من الباحثين في كتاباتهم، كما تم الاعتماد عليه في تصميم العديد من النماذج اللاحقة.

حيث يرى كارت لوين في التغيير ظاهرة تنظيمية تصاحب المؤسسة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة، وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير وذلك وفقا لما يلي:

- **إذابة الجليد:** من إحاطة الأفراد بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التفرقة بين سلوكهم الحالي والسلوك المنتظر منهم، والهدف من هذه المرحلة حسب Fulmer إيجاد الاستعداد والدافعية لدى

الفرد للتغيير واكتشاف معارف ومهارات واتجاهات حديثة عن طريق إلغاء المعارف والمهارات والاتجاهات القديمة.[1]

- **إرساء التغيير:** تسعى المؤسسة من خلالها إلى إحلال الأفكار الجديدة وطرائق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها أو استبعادها، وهذه هي الخطوة الأصعب والمرحلة الأعقد بسبب تمسك بعض الموارد البشرية بما اعتادوا عليه دون وعي وخوفهم من التبعات المترتبة عن التغيير المراد إحداثه، لذلك تتطلب هذه المرحلة الملاحظة والمتابعة والعناية الدقيقة ومعرفة طرق العمل الجديدة ويحذر كارت لوين من التسرع في هذه المرحلة حيث يؤدي ذلك إلى مقلومة التغيير.[2]
- **إعادة التجميد:** بعد تحقيق أهداف التغيير المرجوة يصبح الهاجس في الرئيسي هو كيفية المحافظة على هذه المكاسب وإضفاء الطابع الرسمي للنظام الجديد، حيث أن إجراء التغيير دون العمل على ترسيخه وجعله مكسبا للمؤسسة هو إهدار للجهود، وللمحافظة على هذه المكاسب يجب المتابعة المستمرة والتقييم والاستمرار في إحداث التغيير الإيجابي وتطوير الأنظمة بما يتماشى مع متطلبات الوضع الجديد، وتقديم الحوافز للعاملين في حالة إنجاز المهام بالأساليب والطرق الجديدة، كما يجب تشجيع العاملين لتقديم المبادرات والإدلاء بالملاحظات وسبل تطوير العمل بشكل مستمر والعمل على تثبيت التغيير من التأكيد عليه وجعله من القيم والثقافة التنظيمية السائدة.[3]

---

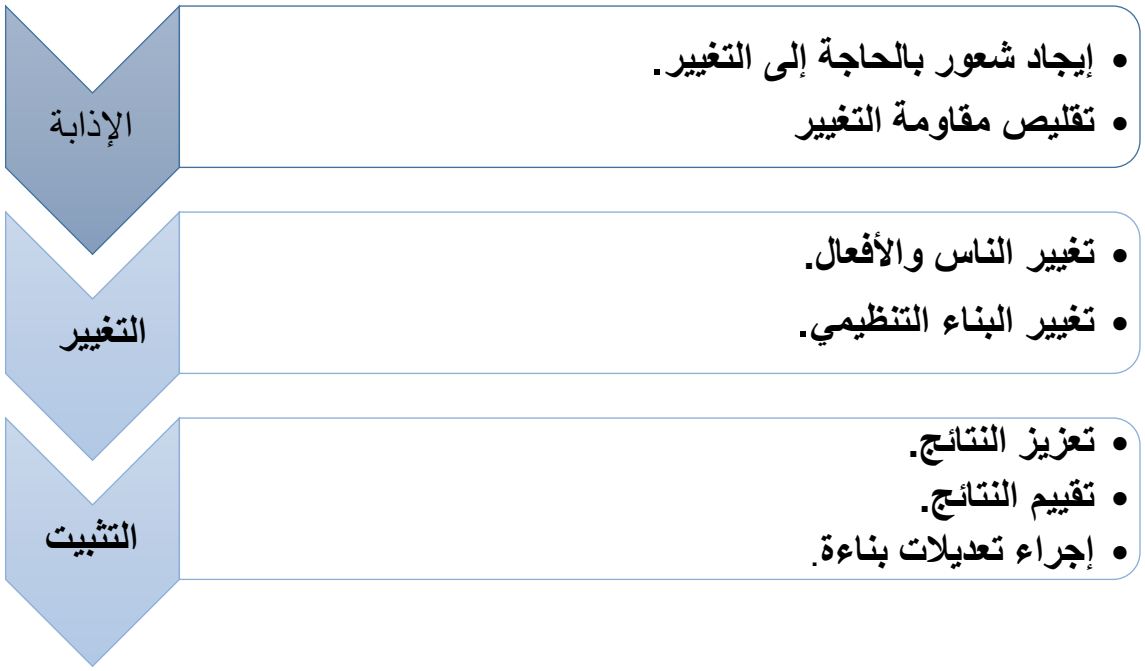
[1] بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016، ص 62.

[2] سعاد بشوع، واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة– دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة (باتنة)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 57.

[3] رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، مصر، العربي للنشر والتوزيع، 2020، ص 70.

ويمكن تلخيص عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin) في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): مراحل عملية التغيير في نموذج (.Kurt Lewin)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 193.

2-نموذج جون كوتر John Kotter: لإقامة نموذج تغيير ناجح ودائم داخل المؤسسة حسب جون كوتر فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب القيام بها وهي كالآتي: [1]

- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: وذلك من خلال دراسة السوق والحقائق التنافسية وتحديد الأزمات المحتملة والفرص المتاحة.
- إقامة تحالف لقيادة التغيير: التغيير يتطلب تشكيل مجموعة ذات قوة كافية لقيادة جهد التغيير والعمل كفريق واحد.

[1] سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية-دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 98.

- وضع رؤية واستراتيجية التغيير: في هذه الخطوة يتم وضع رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير، ثم تطوير أساليب وطرق لتحقيق تلك الرؤية.
- توصيل الرؤية لكافة أفراد المؤسسة: تأتي هذه الخطوة بعد تطوير الرؤية الجديدة وتبنيها، يستلزم توصيلها استخدام كل الوسائل الممكنة.
- تخويل الأفراد صلاحيات وسلطات للتحرك والعمل: ويكون ذلك بتغيير النظم والهياكل التي تعيق الرؤية وإزالة عقبات التغيير، وتشجيع روح الإبداع والمخاطرة المدروسة.
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: لإقناع العاملين وجميع الأطراف ذات العلاقة بأن التغيير يسير في الطريق المخطط لها، ومكافأة العاملين المساهمين في تحقيقها.
- تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما: التغيير عملية مستمرة ولضمان استمراريتها يستلزم استخدام المكاسب المحققة لتحقيق مكاسب إضافية، وتوظيف وتطوير العاملين الذين يمكنهم تنفيذ التغيير.
- ترسيخ وتثبيت ثقافة التغيير في المؤسسة: للإبقاء على المكاسب المحققة من عملية التغيير يجب أن تصبح هذه المكاسب جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار جهود التغيير وعدم ارتباطها ببقاء فرد معين.

ويمكن تلخيص نموذج **John Kotter** في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): مراحل التغيير وفق نموذج .John Kotter



Source: John P. Kotter, Leading Change Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 2007, p04.

3- نموذج أدكار (Adkar): يركز النموذج على إدارة التغيير لدى المنظمات وقد قسم عملية التغيير إلى خمس مراحل هي: [1]

- **الإدراك:** وهو المعرفة التي تؤدي إلى إدراك الحاجة للتغيير، وكذا معرفة الأهمية من التغيير.
- **الرغبة:** هو الشغف إلى التغيير ودعم التغيير من أجل النجاح، والعمل بحب وإخلاص للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الذي يريده القائد والإحساس بالانتماء للمؤسسة.

[1] مرام محمود محمد ربايعة، أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص 25

- **المعرفة:** تعتبر أهم المراحل لما تحتويه من جمع المعلومة المفيدة للتغيير والتدريب اللازم من أجل الانتقال من الوضح المرغوب وإنجاح عملية التغيير.
- **القدرة:** إن تزويد العاملين بالمعلومات وتدريبهم على المهارات والسلوك المطلوب للتغيير يولد لديهم القدرة على التعامل مع جميع العقبات والصعاب التي تواجه عملية التغيير المعقدة.
- **الدعم والتحفيز:** إن خلق جو من الراحة بعد التغيير أمر ضروري للمؤسسة، ويكون ذلك بتقدير جهود العاملين المبذولة في إنجاح عملية التغيير والثناء عليهم، ومكافأة تلك الجهود.

4- نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي: أعطى المؤسسة الشبه بجبل الجليد الذي تبرز قمته وتتمثل في المتغيرات الظاهرة وتشمل كل من الأهداف والتقنيات والسياسات والهياكل والموارد المادية والمالية، فيعتبر تغيير هذه العناصر أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي من الجبل والمتضمن المشاعر والأحاسيس، والقيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية. ويقسم **كروجر** جبله إلى ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: يضم الطبقة الظاهرة من الجبل والتي تنقسم بدورها إلى الوقت والتكلفة والجودة

المستوى الثاني: يتمثل في جزء ظاهر وجزء خفي من الجبل وينقسم فيه الأفراد إلى مناصرين للتغيير ومعارضين.

المستوى الثالث: وهو الجزء الخفي من الجبل والذي يحتوي على القوة والنفوذ والقيم والمعتقدات.

يرى **كروجر** أن المسؤول المباشر عن التغيير هي قيادة المؤسسة، والتعامل مع الجزء الخفي يستلزم استخدام القوة الناعمة لتجنب المقاومة، بينما تستخدم الشفافية والعلنية في تعاملها مع الجزء الظاهر[1].

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير

الخوف من التغيير يولد لدى الأفراد حالة دفاعية وعدم تقبل الجديد، فالإنسان بطبعه يحب ما اعتاد عليه ولا يحبذ الأخذ بالمخاطرة والدخول في المجهول، في هذا المبحث سيم التعرف على مفهوم مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير وأنواع والأشكال الذي تتخذه المقاومة وأخيرا سيتم التطرق إلى أساليب التعامل معها

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تعددت مفاهيم مقاومة التغيير سنذكر بعضها فيما يلي:

- "ردة فعل إنسانية لعدم الشعور بالأمان وأن التغيير يستهدفه، ويؤثر على استقراره وأهدافه فيسعى إلى رفضه ومقاومته ومحاولة تعطيل التغيير".[2]
- "هي محاولة إيقاف التغيير وعرقلته والعمل على عدم حدوثه من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، وعدم الامتثال للقرارات المتخذة من أجل التغيير".[3]

[1] جوزه عبد الله، مرجع سابق، ص 193.

[2] عائشة ابراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية (شرطة الشارقة كأنموذج)، الإمارات العربية المتحدة، إدارة مركز بحوث الشرطة، 2014، ص 99.

[3] قمادي تقوى، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية، ص 284

- "هي تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وهذا لخوفهم الانتقال إلى أوضاع أخرى".[1]
- "هي مجموعة الاعتقادات السلبية والأفكار المبنية على العاطفة والتي تؤدي إلى سلوك معارض للتغيير المراد إحداثه والعمل بكل السبل على الإبقاء على المكتسبات القبلية".[2]
- "هي رد الفعل الذي يصدره الأفراد تجاه عملية التغيير، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أشكال مقاومة تغيير الأفراد ومقاومة تغيير الجماعات ومقاومة تغيير هياكل التنظيم".[3]

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمقاومة التغيير: هي حالة ذهنية تصيب الأفراد أو الجماعة في المؤسسة اتجاه عملية التغيير، وتكون عبارة عن اعتقادات وتصورات وأفكار خاطئة عن التغيير المراد إحداثه، والهدف من مقاومة التغيير هو الحفاظ على الوضع الحاضر.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هي امتناع الأفراد ورفضهم التغيير وتطبيق القرارات ويعود لعدة أسباب سنذكرها فيما يلي: [4]

1- القلق من التغيير والخوف منه يجعل الأفراد في حالة شك من أن التغيير لا يسير على ما يرام.

2- عدم الشرح الكافي للتغيير من طرف قيادة المؤسسة للأفراد والأثار الإيجابية له على المؤسسة والأفراد.

---

[1] ليلى بن عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص 249

[2] محمد الطاهر الغاني وآخرون، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، جامعة المسيلة، 2012، ص 368.

[3] قلش عبد الله، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016، ص 5.

[4]بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع،2013، ص 77-78.

3- الرضوخ للوضع الحالي والرضا به وعدم قبول أي تغيير يمس المؤسسة.

4- التوقيت غير المناسب لإجراء التغيير بسبب عدم التحضير الجيد له وعدم استعداد أفراد المؤسسة له.

5- الخوف من المجهول بالنسبة للبعض حيث يعتبرون التغيير الدخول إلى مجهول غير معروف النتائج.

6- الخوف على المصالح الشخصية وفقدانها ومنحها للغير بسبب التغيير.

7- انعدام الثقة في النفس وعدم القدرة على مواجهة تحديات التغيير لبعض أفراد المؤسسة يدفعهم إلى مقاومته.

8- اعتبار التغيير لا فائدة منه وأنه مجرد تضييع للوقت والجهد والموارد.

9- نقص المعلومات وعدم معرفة مراحل التغيير وإلى أين تتجه المؤسسة يسبب حالة من التوجس والخوف.

10- نقص الثقة بين قيادة التغيير وأفراد المؤسسة بسبب التشكيك في نوايا القيادة والأهداف المرجوة من التغيير.

11- الخوف من النتائج العكسية للتغيير يدفع البعض لمقاومة التغيير.

12- البحث عن النتائج الفورية للتغيير وعدم تصديق الوعود وأن نتائج التغيير تتطلب مدة للظهور.

13- خوف القيادة من التغيير بسبب المواقف السلبية، مما يدفعها لإرضاء الجماعة والمحافظة على الوضع الحالي.

14- ضرورة مواكبة التغيير والتعلم والخوف من الأعباء يدفع البعض إلى مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: أنواع وأشكال مقاومة التغيير

تكمن خطورة مقاومة التغيير في أنها تكون غير ظاهرة ويصعب معرفتها وإيجاد الحل المناسب لها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على أنواع وأشكال مقاومة التغيير.

أولا: أنواع مقاومة التغيير

يمكن تقسيم مقاومة التغيير إلى: [1]

- **المقاومة المستترة:** وتكون فردية غير ظاهرة وتعبر عن امتعاض غير مصرح ومكتوم والمتمثلة في هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء وعدم استغلال الإمكانيات والطاقات الكاملة وعدم التجاوب مع المجموعة.
- **المقاومة الظاهرة:** والتي تبدو جلية وتعكس الانطباع السائد عن عملية التغيير وعدم القبول بها وإظهار العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير ومحاولة التشويش والانتقاص من عملية التغيير علانية.

وتجدر الإشارة الى ان مقاومة التغيير المستترة تكمن الخطورة فيها وذلك لعدم ظهورها وعدم القدرة على معرفتها من أن أجل التعامل معها.

كما يمكن تقسيمها حسب النتائج المرجوة منها إلى:

[1] عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها–دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، مجلد ج، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية–جامعة قسنطينة2، 2017، ص 198.

- **المقاومة الايجابية:** والتي تكون عبارة عن ردة الفعل من أجل استرجاع الحقوق المهضومة في عملية التغيير لفئة معينة تم إغفال دورها وعدم إعطائها حقها فتكون المقاومة لصالح أفراد المؤسسة وتكون كتغذية عكسية لعملية التغيير.
- **المقاومة السلبية:** والتي تكون بدافع الخوف من التغيير أو فقدان المكاسب المحصلة وهدفها تعطيل عملية التغيير بدون الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العليا للمؤسسة وهدفها الإبقاء على الوضع الحالي.

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير أشكالا عديدة، تتوقف على مدى إدراك الفرد لعملية التغيير وعدم استوعاب أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة والفرد ومن مظاهر مقاومة التغيير نذكر: [1]

- عم تقبل الأفكار الجديدة أو الآراء المبتكرة.
- الإضراب عن العمل.
- التمسك بالوضع الحالي ومحاربة كل من يحاول التغيير.
- طرح الأفكار السلبية المعادية للتغيير وإثارة البلبلة وعدم تقبل المقترحات المعروضة.
- عدم الانضباط واللامبالاة.
- الغيابات وكثرة التأخر عن العمل.
- تشكيل النقابات ومحاولة الاتحاد ضد عملية التغيير.
- العمل بكل الطرق على تأخير وتيرة التغيير.
- التقليل من نتائج التغيير الأولية واعتبارها ضربة حظ.

[1] قمادي تقوى، مرجع سابق، ص 285.

- محاولة تشتيت قيادة التغيير عن الأهداف الرئيسية واشغالهم في قضايا ثانوية.
- مقاومة أي تغيير تكنولوجي لا يتماشى مع معارفهم.
- عدم تقبل أي ثقافة جديدة واعتبارها ضربا لاستقرار المؤسسة.
- تخريب منشآت المؤسسة.

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

للتعامل مع مقاومة التغيير يجب أن تتمتع قيادة التغيير بمجموعة من المهارات والأساليب، بحيث لا يتم التعامل مع جميع المواقف بنفس الأسلوب والاستراتيجية وهذا ما يميز القيادة المبدعة عن غيرها حيث تتمتع بالمرونة اللازمة والفصل والتفريق بين أنواع مقاومة التغيير، وأهم هذه الأساليب نذكرها فيما يلي:

- **التعليم والاتصال:** تعتبر من أهم الطرق وأكثرها شيوعا للتعامل والتغلب على مقاومة التغيير، وتهدف تثقيف العمال وتعليمهم حول التغيير المراد إحداثه وأنه ضرورة حتمية للمؤسسة والعمال على حد سواء، والتعليم والاتصال يركز حول قيام القيادة بعمل اتصالات

مع الأفراد العاملين بهدف إرشادهم بمزايا عملية التغيير والفوائد الناتجة عنها وبث الطمأنينة والشعور بالراحة وأن عملية التغيير لا تستهدفهم ولا تهدد أمنهم الوظيفي.[1]

[1] سامية هاني عجيل، القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير–دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 33، المجلد 10، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2015، ص 256.

وتجدر الإشارة إلى أن الأمر ليس سهلا كما نعتقده، ولكن من خلال مشاركة العاملين والوصول إلى درجة القبول بنواحي التغيير وتكثيف الاتصالات المفتوحة معهم وفي مختلف المستويات من شأنه تقليل هواجس الخوف من التغيير وامتصاص المقاومة المتولدة من عدم الثقة بالإدارة.[1]

- **المشاركة:** ويكون الهدف منها السماح للعمال بالمساعدة في جميع مراحل التغيير من تخطيط وتصميم وتنفيذ، وفتح المجال للعمال لتقديم مقترحاتهم وأفكارهم والاستفادة منها في تحقيق القبول العام لفكرة التغيير.[2]

ومن الثابت علميا أن من يشارك في وضع خطة ويشارك في تنفيذها يكون من أكثر الداعمين لها والمدافعين عنها والأقل مقاومة لها، فالمشاركة الفعلية للعاملين في التغيير تجعلهم أول من يتبنى هذا التغيير وتساعد في خلق جو من الثقة والانفتاح بين العمال والقيادة وحل المشاكل التي تعترض المؤسسة والعمل كفريق واحد وبمشاركة جميع المستويات الإدارية دون إقصاء أو تغييب من شأنه زيادة الكفاءة في عملية التغيير والتخلص من المقاومة المعطلة له.[3]

- **التسهيل والدعم:** وتقوم العملية على تدريب العاملين مهارات جديدة وتوفير جميع التسهيلات للتأقلم مع متطلبات عملية التغيير المراد إحداثه وإعطاء العاملين الوقت والمال والصبر اللازمين من أجل توافق الجميع مع عملية التغيير، ولا يجب إغفال أهمية هذه المرحلة لما تكتسيه من ضرورة للقيام بالتغيير بسلاسة من خلال الإصغاء وتقديم الدعم المعنوي وطمأنة جميع الأطراف

[1] سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة(التمكين–التغيير–التناقضات–التفاوض)، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص 158.

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 292.

[3] ثناء إبراهيم موسى فرحات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، الطبعة الأولى، مصر، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، 2011، ص 109.

أن التغيير يخدم الهدف الأسمى للمؤسسة ولا يحدث هذا التغيير دون توفير الوقت والمال والصبر.[1]

- **الحوافز:** وضع نظام حوافز من شأنه تشجيع عملية التغيير سواء كانت مادية كزيادة الأجور أو المكافآت أو المعنوية كالترقية الوظيفية أو كتب الشكر والتقدير، ويهدف نظام الحوافز إلى مكافأة المبادرين في عملية التغيير والساهرين على حسن الانتقال إلى الوضع المرغوب.[2]
- **التفاوض:** أي تبادل وجهات النظر بين قيادة التغيير ومقاومي التغيير ويمكن استخدام عدة طرق حسب كل حالة منها ما يمكن حله بتقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، ومنها ما يمكن حله عن طريق إجراء مساومات مع رؤوس المقاومة كتقديم مزايا خاصة مقابل الالتزام بعدم إعاقة عملية التغيير.[3]
- **الإكراه الضمني والظاهر:** تلجأ أحيانا قيادة المؤسسة إلى الأساليب القسرية كاللجوء إلى القوة أو التهديد، محاولة فرض التغيير بالقوة دون مراعاة لآراء الأطراف ذات الشأن في المؤسسة وقد تأتي النتائج عكسية حيث تزيد شدة المقاومة ويفقد العمال الثقة في قيادة المنظمة، ويرى العديد من علماء الإدارة أن اللجوء إلى هذه الطريقة يكون في آخر المطاف عند فشل الطرائق السابقة.[4]

---

[1] عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 32.

[2] نغم دايح عبد علي، عبير محمد مهدي، أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة–دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 19، المجلد 05، جامعة كربلاء، ص 34.

[3] حماد مختار، مرجع سابق، ص 163

[4] سميرة صالحي، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية–دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 114.

كما اقترح **العطيات** ست خطوات للتغلب على مقاومة التغيير وهي:[1]

- توفير جميع المعلومات وتقديمها للأفراد العاملين عن عملية التغيير.
- توضيح أثر التغيير على الجميع وفي كل المستويات.
- تقبل ومناقشة جميع الأفكار المرتبطة بمخاوف التغيير وتبديد جميع الشكوك حولها.
- موافقة جميع الأطراف على التغيير.
- المباشرة في تنفيذ التغيير ومتابعته.
- إعطاء حوصلة عن التغيير بين الحين والآخر وتثمين جهود القائمين على التغيير.

[1] محمد مكناسي، أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، مجلد ب، جامعة منتوري قسنطينة، 2014، ص 408.

خلاصة الفصل الثاني

يمكن القول أن إدارة التغيير هي عملية ديناميكية مستمرة تحتاج توافر الجهد والمال والصبر لتحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها، والتغيير هو عملية جد معقدة تتطلب توافر مجموعة من الشروط لتتم العملية بنجاح، ومن أبرز هذه الشروط عدم وجود مقاومة للتغيير تعرقل مسار عملية التغيير، وتحقيق ذلك يكون بإتباع استراتيجيات تهدف إلى احتواء وامتصاص هذه المقاومة واستغلالها إيجابيا لصالح المؤسسة.

ويتطلب تطبيق التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكثير من الإجراءات والخطط، حيث تعيش المؤسسات في بيئة دائمة التحرك، وتم استعراض في هذا الفصل إلى تعريف التغيير والمبررات الداخلية والخارجية له، وكذا الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها من خلال توافر الموارد الضرورية له، والمجالات التي يشملها هذا التغيير.

كما تم استعراض مفهوم إدارة التغيير والتي تعني المنهج الشمولي العملي المدروس والمخطط من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة، وتم عرض خصائص إدارة التغيير من استهدافية، وواقعية، إلى فاعلية، والمشاركة والتوافقية إلى الشرعية والأخلاق، وكذا القدرة على التطوير والابتكار، وتم عرض عناصر إدارة التغيير والدعائم الأساسية لها.

وكذلك تم التطرق إلى مجالات إدارة التغيير والمتمثلة في: الغايات والأهداف، الثقافة التنظيمية، العامل البشري، والهيكل التنظيمي والمعوقات التي تحد من فعالية إدارة التغيير، وتم استعراض نماذج معروفة لإدارة التغيير نذكر منها: نموذج كارت لوين، ونموذج جون كوتر، ونموذج أدكار...الخ.

وتناولنا في المبحث الثالث مفهوم مقاومة التغيير والتي تنتج عن عدم الفهم الصحيح لغاية التغيير والخوف من فقدان المكتسبات في ظل النظام القديم، كما تم التعرف على أنواع وأشكال مقاومة التغيير في

المؤسسات، وفي الأخير تم التطرق إلى استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وهي: التعليم والاتصال، المشاركة والسماح للعاملين بالمساعدة، وكذا التسهيل والدعم، وكذلك استراتيجية الحوافز أو التفاوض، أو الإكراه على التغيير، وعليه سيتم في الفصل الثالث الحديث عن مداخل التغيير ومساهمة القيادة الإبداعية في عملية التغيير.

الفصل الثالث

مداخل إدارة التغيير والعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

تمهيد

تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى إجراء التحسينات على العمليات الإدارية من خلال إتباع جملة من التغييرات بهدف الوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة وتلبي احتياجات المستفيد منها، ولكل مؤسسة أسلوب تتبعه في إجراء هذه التغييرات فمنها من تسعى إلى التغيير الجذري والكلي بالاعتماد على إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومنها من تستخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة والتي يكون التغيير فيها مرتبطا بتحسين جودة العمليات من أجل إرضاء الزبائن، ولكل مؤسسة أسلوب ومنهجية في إجراء التغييرات حسب ما تراه مناسبا للاستراتيجية التي تعتمدها والأهداف التي تسعى للوصول إليها، ومحاولة إبراز العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية من خلال هذه المداخل، وتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
- المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير من خلال مداخل إدارة التغيير

المبحث الأول: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في عام 1992 م عندما أصدر الكاتبان الأمريكيان " مايكل هامر" و "جيمس شامبي" كتاب بعنوان إعادة هندسة المنظمات[1]، ومصطلح الهندرة هو دمج بين كلمتي الهندسة والإدارة.

المطلب الأول: تعريف ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولا: تعريف إعادة هندسة العمليات

يمكن تحديد تعريف إعادة هندسة العمليات من خلال مجموعة التعاريف التالية:

- يعرفها " **هامر**" و " **وجيمس شامبي**" بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".[2]
- [3]ويرى " هاندل" أن إعادة الهندسة هي طريقة أو أسلوب التغيير الجذري في المؤسسة وتبدأ من تحليل العمليات الإدارية الأساسية ، ثم تقييمها وتغييرها ثم جمعها في هيكل تنظيمي أكثر كفاءة

[1] أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص 334.

[2] صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 159.

وفعالية".[1], وبالتالي قد تستخدم المؤسسات إعادة الهندسة لتقييم أنشطتها الأساسية وأنظمتها، وتحضيرها دوريا لضمان بقائها قابلة للتكيف مع عمليات إعادة التصميم مستقبلا.[2]

- "هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة خارقة".[3]

- "هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري...ومن هنا نستخلص أن إعادة الهندسة هي البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وتصميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية".[4]

- "إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء بحث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة..."[5]

- ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن إعادة هندسة العمليات تتضمن أربعة عناصر أساسية نذكرها فيما يلي[1]:

---

[1] Jana kubicova, reengineering– concept and review of literature, 2015, p41

[2] Ivan Wicaksana Siregar, a literature review on business process Reengineering, American International Journal of Business Management, Issue 07, Volume 04, p 123.

[3] محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة كيف تطور مشروعك ومنتجك، جمهورية مصر العربية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017، ص 46.

[4] جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، الأردن، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2009، ص 50.

[5] حنان البدري كمال وآخرون، متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية، العدد 36، جامعة أسوان، 2021، ص 683.

- **إعادة التفكير في الأساسيات:** تتمثل في إعادة النظر في أساليب العمل المنتهجة وكيفية تطويرها وتغييرها بعيدا عن الافتراضات الراسخة أو الأحكام المسبقة.

- **التوجه نحو العمليات الرئيسية:** جعل العمليات جوهر التغيير وليس الأفراد والمهام.

- **التغيير الجذري:** يعني التغيير لا يكون سطحيا فقط بل يجب التخلي الكلي عن الإجراءات والأساليب السابقة وإحلال مكانها قيم وثوابت وإجراءات جديدة تتسم بالأصالة والتجديد وتهدف إلى تحقيق نتائج باهرة.

- **نتائج تحسين هائلة:** التوجه نحو إعادة هندسة العمليات يكون بهدف تحقيق نتائج فائقة مقارنة بالنتائج السابقة ورفع مستوى الأداء الكلي في المؤسسة ولا تعنى عملية إعادة الهندسة بالتغييرات البسيطة التي تحقق نتائج متواضعة.

ثانيا: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

تخضع إعادة هندسة عمليات المؤسسة إلى مجموعة من المبادئ أبرزها القيادة المبدعة التي تتحلى بالقيم، وذلك من أجل تحمل المسؤوليات ومواكبة الجديد التي تسعى إليه المؤسسة والتركيز على الجهود وتلافي الأخطاء البسيطة السابقة، وإيجاد الطرق المبتكرة للقيام بالعمل وتحسين الأداء.[2]وهناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة الهندسة تتمثل فيما يلي:[3]

---

[1] مصطفى عزمي أبو الحاج، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 07، المجلد 33، جامعة أسيوط، 2017، ص 216 ص 217.

[2] عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 261.

[3] مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دمشق سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ص 144.

- تصميم العمليات يكون جذري بكل المراحل والخطوات من البداية إلى النهاية؛
- استخدام نظم المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية؛
- تجميع المهام الفرعية المتداخلة في مهمة واحدة؛
- إعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة من أجل أداء مهامهم بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات؛
- الرفع من مستوى الأداء للمؤسسات الكبيرة والمسيطرة وزيادة الفجوة مع المنافسين؛
- تصميم العمليات بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد؛
- التركيز على تنفيذ العمل بسرعة وتجنب التكرار في التدقيق والمراقبة.

ويمكن إضافة أيضا:[1]

- العمل على جلب المعلومات من المصدر؛
- تبني أسلوب العمل بنظام الفرق لاستغلال الجهد الجماعي؛
- تشجيع التعليم والتطوير من خلال بناء بيئة عمل خلاقة؛
- تشجيع المشاركة والمبادرات ويتطلب هذا قيادة مبدعة متسامحة مع أخطاء العمل؛
- تجهيز الأفراد لضمان أدائهم العمل المطلوب منهم.

[1] فائز غازي البياتي، جبار قاسم فهد، أثر إعادة الهندسة في تحقيق فاعلية مستوى أداء عمليات وزارة الكهرباء –دراسة تطبيقية لإعادة هندسة عملية تنظيف الخلايا الشمسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 74، المجلد 19، جامعة بغداد، ص 135.

المطلب الثاني: أبعاد وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

سيتم عرض في هذا المطلب الأبعاد التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن إيجاز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو التالي:[1]

- **القيادة:** تعتبر القيادة القاطرة التي تسير المؤسسة وأحد الأركان الأساسية التي تقوم بتوجيه نحو المسار الصحيح، والقائد يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تمكنه من التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه وأهم هذه المهارات: التوقع، والتحدي، التغيير والتعلم بحيث يمكن اعتبار القائد بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه الأهداف المراد الوصول إليها من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية ووضع الاستراتيجية والبحث عن الفرص واستغلالها ومحاولة فهم الجوانب الإنسانية للعاملين تحت أوامره، لذا وجب التغيير الجذري في تفكير القائد ومحاولة فتح المجال للإبداعات والمبادرات الفردية والجماعية التي تخدم التوجه الجديد لإعادة هندسة العمليات الإدارية.[2]

- **البعد التنظيمي:** تعد العمليات الإدارية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها ضمن المستويات الإدارية المختلفة هو البعد التنظيمي التي تستند عليه عملية إعادة الهندسة، حيث يتم من خلاله توزيع

[1] ميثم سامي كريم، قاسم أحمد حنظل، أثر منظورات ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 55، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، 2021، ص 220 ص 221.

[2] نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات ٱدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، المجلد 23، جامعة بغداد، 2017، ص 138.

الصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع طبيعة الهيكل التنظيمي والإداري، حيث شهد العصر الحديث ومع التطورات التكنولوجية ظهور وظائف جديدة وضرورية للمؤسسات مثل أخصائي البحث ومهندسي تكنولوجيا المعلومات ومناصب مرتبطة بالنظم المعقدة مما استدعى حتمية تكييف الهياكل التنظيمية مع متطلبات لعصر.

- **البعد الاستراتيجي:** نقصد بالبعد الاستراتيجي الاهتمام برسم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والمتناسقة مع الأهداف والغايات المراد تحقيقها على المدى القصير والبعيد، ويتم ذلك من خلال ربط إعادة هندسة العمليات بالبيئة المحيطة من جهة ورسالة ورؤية المؤسسة من جهة أخرى، وعليه وجب إعداد الاستراتيجية قبل وضع الهيكل التنظيمي ليكون هناك ملائمة بين الواقع الحقيقي للمؤسسة والبعد الاستراتيجي المراد تحقيقه باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

- **بعد المورد البشري:** نجاح المؤسسات وتميزها مرتبط بما تمتلكه من موارد بشرية كفؤة ومدربة على التعامل مع المتغيرات والظروف التي تواجهها، الاستثمار في المورد البشري للمؤسسة يعتبر القاعدة التي تنطلق منها المؤسسات الرائدة نحو التميز والإبداع، وذلك من خلال التعليم والتوجيه، والتدريب بهدف زيادة كفاءة المورد البشري، وعليه يعتبر بعد المورد البشري الحلقة الأساسية التي يجب توفيرها قبل الانطلاق نحو إعادة هندسة العمليات.

ثانيا: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يهدف تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى ما يلي: [1]

- تنشيط العمليات غير فعالة؛

[1] نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014، ص 376.

- الزيادة في أداء العمل عن طريق تدفق العمل؛
- زيادة أرباح أصحاب المصالح؛
- رفع مستويات النتائج إلى أعلى درجة؛
- اكتساب مكانة في السوق؛
- التخلص من الوظائف القائمة على الهياكل والمعطلة لسرعة إنجاز العمليات؛
- العمل بنظام الفريق ودمج بعض الوظائف؛
- إحداث تغيير جذري سريع.

ويرى العلي أن أهداف إعادة هندسة العمليات تتمثل في الآتي:[1]

- إحداث تغيير جذري في الأداء من خلال تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتغيير أسلوب العمل وأدواته؛
- التركيز على المستفيدين ووضع احتياجاتهم ورغبات ضمن أولوية عملية إعادة الهندسة؛
- تحقيق السرعة المطلوبة في أداء الأعمال المنوطة بكل جهة؛
- تخفيض التكلفة وهذا من خلال التخلص من العمليات غير الضرورية؛
- التفوق على المنافسين من خلال اكتساب ميزة تنافسية؛

[1] حسن بشير حسن محمد، محمد عثمان محمد، فوائد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في المصارف السودانية من وجهة نظر العاملين في المصارف: دراسة حالة المصارف العاملة بمحلية شرق الجزيرة، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، العدد 02، المجلد 02، جامعة وهران 2، 2021، ص 92.

- التركيز على المطالب الفعلية وتخصيص الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المعنية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المؤسسات المعنية بإعادة هندسة العمليات، وكذا استعراض عوامل نجاح وعوامل الفشل أثناء تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

أولا: المؤسسات المعنية بإعادة هندسة العمليات: بين "هامر" أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات تحتاج إعادة الهندسة وهي:[1]

- **المؤسسات ذات الوضع المتدهور:** هي المؤسسات ذات مؤشرات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة المنتجات وعدم امتلاكها القدرة للمنافسة وحصد الأرباح.
- **المؤسسات في طريق التدهور:** هي المؤسسات التي تشير كل المؤشرات إلى بداية تراجع حصتها السوقية لصالح المنافسين وبداية انخفاض أرباحها، فيتحول هدفها من كسب الأرباح إلى مجرد الصراع من أجل البقاء في السوق والسبب يرجع لعدم قدرتها على مجابهة سرعة التغيير في بيئة الأعمال.
- **المؤسسات المتميزة والرائدة:** هي المؤسسات الاقتصادية الرائدة والتي تشير كل المؤشرات إلى اكتساحها لجميع المنافسين والسيطرة على أكبر حصة في السوق وتتمتع كذلك بمنتجات ذات جودة ممتازة، تحتاج هذه المؤسسات لإعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل التطور أكثر وتوسيع الفجوة مع المنافسين حيث يصبح هدفها منافسة نفسها وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بفترات سابقة.

[1] بن عطاء الله العلمي، مقاربة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 02، المجلد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص 296.

ثانيا: عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية

نجاح أو فشل أي عملية مرتبط بتوافر مجموعة من الشروط وتوفير الإمكانيات اللازمة والضرورية لبلوغ أهداف التغيير، وعليه سيتم التطرق إلى عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- **عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة:** هناك مجموعة من المؤشرات تبين نجاح إعادة هندسة العمليات هي:[1]

- تخفيض التكاليف من أجل القدرة على المنافسة؛
- زيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة؛
- تقليص الوقت وسرعة الاستجابة لمتطلبات العميل؛
- تقليل العيوب في المنتجات إلى غاية الوصول إلى منتج خال من العيوب؛
- ارتفاع إنتاجية العامل.

- **عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة:** يمكن تحديدها في النقاط التالية:[2]

- الاهتمام بتصميم العمليات مع إغفال جوانب رئيسية في عملية التغيير؛
- ارتباط عملية إعادة الهندسة بمشكلات تم تحديدها مسبقا دون محاولة معالجة المشكلات الحالية والجديدة؛

[1] هبه الله عادل عبد الرحيم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 57، جامعة حلوان، ص329.

[2] السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة– الهندرة– إدارة المعرفة– الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 288.

- عدم الإلمام اللازم للمفهوم الشامل لإعادة هندسة العمليات من طرف القادة أو من طرف المنفذين؛
- عدم توفير الموارد الضرورية لعملية إعادة الهندسة؛
- إغفال الدور الحيوي لبرامج المعلومات وعدم الاستخدام الكفؤ لها؛
- التركيز على تحسين العمليات بدلا من التغيير الجذري؛
- محاولة إرضاء الجميع وربطه بتقدم عملية إعادة الهندسة؛
- رفع مستوى التوقعات من التغيير والتأخر في تنفيذه؛
- عدم تبني إعادة هندسة العمليات من قمة المؤسسة والاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع.

المطلب الرابع: متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتفق وجهات عدة باحثين أن إعادة هندسة العمليات تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات وهي كالآتي:[1]

- **التزام الإدارة:** لنجاح إعادة هندسة العمليات يجب على الإدارة الاقتناع ببرنامج إعادة هندسة العمليات وشرح التغييرات اللازم إحداثها للعاملين، وإقناعهم بضرورة مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والعمل على استغلال الفرص المتاحة ووضع أهداف استراتيجية تحافظ على مكانة المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، وأي تغيير يجب أن يكون من خلال تناسق وتعاون جميع

[1] بشار عز الدين السماك وآخرون، متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابتكار الأخضر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 29، المجلد 14، جامعة البصرة، 2021، ص 263.

أفراد المؤسسة لإنجاحه وذلك بتوزيع الصلاحيات وتفويض السلطة حسب الكفاءة والخبرة التي يمتلكها شاغل الوظيفة.

- **ثقافة المؤسسة:** تتمثل ثقافة المؤسسة في القيم والاعتقادات والسلوكيات السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة، ويجب أن تدعم ثقافة المؤسسة عمليات إعادة الهندسة وتسعى إلى تحقيق التوجهات التي سطرتها قيادة المؤسسة وتحقيق التطوير والتغيير اللازمين، والانتقال إلى الوضع المراد الوصول إليه من خلال إجراء تغييرات على مستوى السلوكيات والعمل بثقافة جديدة تهتم بالعمل الجماعي وتعطي العاملين فيها التمكين اللازم للإبداع وإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة الضرورية.

- **تكنولوجيا المعلومات:** التسارع في بيئة الأعمال فرض على المؤسسات مواكبة هذه التحديات من خلال البحث عن أساليب وتقنيات جديدة تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار في بيئة العمل التي تشهد منافسة قوية المتخلف فيها عن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقلص من فرص بقائه، واستخدام تكنولوجيا يساعد المؤسسة في السيطرة النسبية على البيئة المحيطة، ويساعد أيضا في توجيه الجهد مما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

- **الاستراتيجية:** أبرز المبادئ التي تعتمد عليها إعادة هندسة العمليات هي التحديد الواضح والصريح للأهداف والاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يعتبر التخطيط للمستقبل والتركيز على متلقي الخدمة أبرز محاور الاستراتيجية ومحاولة التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة،

[1] محمد قريشي، أحلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 01، المجلد 03، جامعة المسيلة، ص 129.

فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يكون مرتبطا باستراتيجية وأهداف تسعى المؤسسة للوصول إليها.[1]

- **الاتصال الفعال:** من بين أهم المتطلبات إعادة هندسة العمليات حيث تحتاج المؤسسة لتكثيف الاتصالات خاصة أثناء التحضير للقيام بالتغيير، فهي تساعد في التواصل مع العاملين وإبلاغهم بأهداف العملية فكسب العاملين أمر ضروري خاصة في المراحل الأولية لإعادة هندسة العمليات، وجعل ثقافة الاتصال الفعال ميزة لحل المشاكل على جميع المستويات الإدارية.

- **تمكين العاملين:** لا يمكن إغفال دور تمكين العاملين في إنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، حيث يصبح العاملين في مركز اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا يعني القضاء على الفكر البيروقراطي، والهدف الرئيسي من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير مهارة العاملين في التعامل مع الضغوط والمتغيرات.[2]

[1] إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 45.

[2] هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 87، المجلد 21، جامعة المستنصرية، 2015، ص 522.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أشهر مداخل إدارة التغيير نتيجة للثورة التي أحدثها في عالم الأعمال وإسهامه في رفع الجودة في جميع مراحل العملية الإدارية وصولا إلى تقديم منتج يتسم بالجودة العالية، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ثم التطرق إلى المبادئ والخصائص التي تميز هذا المدخل، وبعدها سيتم عرض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا سيتم عرض دور القيادة الإبداعية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الهادفة إلى التغيير والتحسين المستمر، وتعد ثورة إدارية جديدة وجدت قبولا واسعا في المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة، وتدعو إدارة الجودة الشاملة إلى العمل الجماعي المتناسق والمراجعة الدائمة والاستجابة لمتطلبات الزبائن والعمل على التغيير المستمر الهادف للتحسين، ويعتبر **إدوارد ديمنج Edwards Deming** الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم علمائها.[1]

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، 2022، ص 56.

- تعريف مؤسسة التقييس العالمية ISO: "هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل بمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح"[1]
- " هي ثقافة وفلسفة تتحلى بها المؤسسة كطريقة للإدارة من أجل تحسين الأداء وفق برنامج يهدف للوصول إلى منتج ذو جودة عالية"[2]
- " هي الممارسات التي تسعى إلى وضع رضا العملاء في الدرجة الأولى، وتسعى للإيجاد الطرق لتلبية احتياجاتهم وذلك من خلال توفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع تسمح للعمال بأداء مهامهم بأحسن طريقة"[3]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية وفلسفة إدارية تقوم على تحسين جودة العمليات بهدف الوصول إلى منتج ذات جودة عالية وشاملة تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته، ورضا أصحاب المصالح على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص مدخل إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المبادئ التي تميز مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على خصائص هذا المدخل.

---

[1] أحمد ضيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 03، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012، ص 122.

[2] David Arditi, H Murat Gunaydin, Total quality management in the construction rocess, international Journal of project Management, No 04, Vol 15, 1997, p 237.

[3] Dinh Thai et Al, the impact of total quality management on innovation, International Journal of quality and reliability management, N 09, vol 23, Emerald group publishing limited, 2006, p 1093.

أولا: مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ هي:[1]

- التركيز على الزبون وتلبية حاجياته الحالية والمستقبلية ومحاولة تجاوز توقعاته؛
- القيادة القادرة على توجيه دفة المؤسسة وخلق بيئة إبداعية تسمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف؛
- السماح لجميع أفراد المؤسسة بالمشاركة وإبراز القدرات والمهارات وتشجيعهم على بذل المجهود؛
- استخدام مدخل النظم في العمليات الإدارية؛
- التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة من أبرز الأولويات؛
- عدم إغفال منفعة أصحاب المصالح من مستثمرين وموردين.

ثانيا: خصائص مدخل إدارة الجودة الشاملة

يتصف مدخل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من السمات نذكرها فيما يلي[2]:

- مدخل شامل يهتم بالتحسين في جميع مستويات ووظائف المؤسسة؛
- مدخل يسعى إلى التحسين الدائم في قدرات المؤسسة التنافسية، والرفع من الكفاءة والمرونة؛
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل أنشطة المؤسسة؛

[1] سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص 28-29.

[2] حنان بشتة، نعيم بوعموشة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 03، المجلد 01، جامعة الأغواط، 2019، ص 52.

- مدخل يهتم بمشاركة جميع العاملين في قرارات المؤسسة؛
- مدخل يسعى لتحقيق التعاون والانسجام بين جميع أجزاء المؤسسة؛
- مدخل يسعى إلى تبني أفراد المؤسسة لسياسة التحسين المستمر للقضاء على الجهد المهدور؛
- مدخل يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في تفكير وسلوك الأفراد للتحول من مرحلة التفتيش عن الخطأ إلى مرحلة عدم ارتكاب الخطأ؛
- مدخل يعتمد على الأداء الجماعي كفرق عمل؛
- مدخل يسعى للوصول إلى تكريس الرقابة الذاتية للفرد.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي[1]:

- التركيز على بناء استراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة كالرؤية والتصورات المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الرسالة ومبررات وجود المؤسسة وتحديد الخدمات التي تقدمها، وتحديد الأهداف الذكية التي تسعى القيادة في المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المتمثلة في نظم المعلومات المساعدة في العملية الإدارية؛
- توفير نظام جودة متطور يحدد الآليات وسبل الوصول إلى أعلى جودة ممكنة في جميع المراحل الإدارية والإنتاجية؛

[1] هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة– ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر– بسكرة، 2015، ص 51.

- تغيير الذهنيات وتنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين بضرورة وأهمية التطور والتحسين لتقديم منتج ذو جودة يحقق رضا الزبون؛
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- امتلاك قيادة فاعلة ومبدعة تتولى تحديد المسار التي تنتهجه المؤسسة وفق معايير تضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- وضع نظام لتقييم الأداء وتحديد آليات رفع مستوياته؛
- الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة؛
- تهيئة المناخ الضروري ووضع الأسس السليمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الرابع: دور القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أساليب الإدارة الحديثة للتسيير، حيث تعمل إلى حد ما في إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، وبهذا المعنى فقد برز دور جديد للقائد الإبداعي والمتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملية التسيير، وبات عليه لزاما تبني ثقافة تسيير تنسجم مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة من توفير بيئة مناسبة للعاملين في المؤسسة من حيث الظروف المادية والاجتماعية والنفسية بما يضمن النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع الجميع في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع توفير سبل التطوير المستمر

وكذا التشجيع على التدريب لمختلف الفئات والمستويات المهنية لمواكبة التطور المستمر وتحسين الأداء العام للمؤسسة.[1]

وتتمثل أدوار القيادة في تطبيق إدارة الجودة كما يلي[2]:

- الحرص على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة؛
- توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجية المؤسسة في الانتقال إلى الجودة الشاملة؛
- غرس ثقافة التحول إلى إدارة الجودة الشاملة لجميع أفراد المؤسسة؛
- توفير التدريب اللازم للعاملين للانتقال إلى تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة؛
- التزام القيادة بثقافة التحسين المستمر الهادف إلى الوصول إلى عمليات بدون أخطاء؛
- مساندة ودعم الجهود الفردية الرامية إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- التعاون والمشاركة والعمل كفريق واحد يجمعه وحدة الهدف وهو رضا الزبون.

[1] دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 08، جامعة غليزان، 2022، ص 993.

[2] فريد محمد القواسمة، تويم تركي تويم المري، أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد 07، رفاد للدراسات والأبحاث، 2019، ص 266.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير من خلال مداخل إدارة التغيير

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مدخلين من مداخل إدارة التغيير والمتمثلة في مدخل التحسين المستمر (كايزن)، ومدخل المقارنة المرجعية وكذا التطرق إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير.

المطلب الأول: مدخل التحسين المستمر (كايزن)

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التحسين المستمر (كايزن) والمبادئ التي يقوم عليها وكذا إلى أهم العناصر اللازمة لنجاح التحسين المستمر (كايزن)

أولا: مفهوم التحسين المستمر (الكايزن) kaizen: تتكون من كلمتين يابانيتين "كاي" وتعني التغيير، و "زن" تعني للأفضل، وعليه تعني التغيير للأفضل وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وفلسفة إدارية ابتكرها "**تايشي أوهونو**" لقيادة المؤسسات، ويعود الفضل لانتشار مفهوم الكايزن إلى الخبير الياباني "**ماسكاي إماي**" سنة 1984م[1]، ويمكن تعريف الكايزن كالآتي:

- "كايزن يعبر عن مفهوم ومعتقد لدى العاملين يترجم من خلال سلوكيات ممنهجة متدرجة ومستمرة باتجاه تحقيق تحسين شامل في جميع مجالات العمل في المؤسسة".[2]

[1] نادية عبد الخالق رمضان بكر، مدخل التحسين المستمر (kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 36، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص 242.

[2] محمد عبد اشتيوي، مدخل كايزن kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 10، المجلد 03، جامعة القدس، 2018، ص 20.

- " هي أداة فعالة من أجل التحسين المستمر بخطوات صغيرة، تجعل من العملية أكثر كفاءة وفعالية، وقابلة للتحكم والتكيف"[1]

- "هي عملية تحسين مستمرة، تتم بشكل حلقات صغيرة متدرجة بدون تكلفة للتخلص من الهدر حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة بمستوى أفضل".[2]

- ويعرفها السلمي "أنها الفلسفة التي تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تشمل كل فرد في المؤسسة، والتي يمكن تحقيقها بدون تحمل نفقات، أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى أدوات معقدة أو باهظة التكاليف، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها"[3]

وعليه يمكن تعريف التحسين المستمر (كايزن) على أنه: معتقد وفلسفة تتبناها الإدارة وترسخها في ثقافة المؤسسة، وتهدف إلى إحداث تحسينات صغيرة وبسيطة بشكل دائم وغير مكلفة بهدف الوصول إلى تحسينات كبيرة على المدى الطويل دون تحمل تكاليف تلك التغييرات.

ويمكن تحديد مبادئ التحسين المستمر (كايزن) كالآتي[4]:

- استمرارية التحسين؛

---

[1] Andrei Octavian Paraschivescu, Paul Claudiu Cotirlet, Quality Continuous Improvement Kaizen Strategy–Comparative Analysis, Journal Economy Transdisciplinarity Congnition, No 01, Vol 18, 2015, p 14.

[2] مراد علي عبد الله الشيبه، عبد الله علي صالح النجار، متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 39، المجلد 06، المركز القومي للبحوث غزة،2022، ص 05.

[3] محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجا)، مجلة دفاتر المخبر، العدد 01، المجلد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 37.

[4] Gregory H. Jacobson et al, Kaizen: A Method of Process Improvement in the Emergency Department, the society for Academic Emergency Medicine, No 12, vol 16, 2009, p 1342.

- لا وجود لفكرة صغيرة؛
- تحديد المشاكل والتبليغ عنها وحلها؛
- التركيز على التغييرات الصغيرة المنخفضة التكلفة والأخطار؛
- جمع البيانات والتحقق منها وتحليلها لإحداث التغيير؛
- التغلب على المشاكل في العملية هو أكبر مصدر للجودة؛
- تقليل التباين في العملية أمر ضروري لتحسين الجودة؛
- تحديد الخطوات ذات القيمة الضعيفة والتقليل منها؛
- تمكين العامل من إحداث التغيير؛
- كل الأفكار يتم تقبلها وتنفيذها بطريقة ما.

ثانيا: أهم العناصر اللازمة لنجاح التحسين المستمر

لنجاح التحسين المستمر (كايزن) يجب توافر مجموعة العناصر نذكرها كما يلي:[1]

- **الثقافة التنظيمية:** من العناصر الأساسية لتطبيق استراتيجية التحسين المستمر (كايزن) توافر ثقافة تنظيمية حاضنة للمعلومات والأفكار والإبداعات، تسهم في تسهيل إجراءات التحسين المستمرة وتخدم الاستراتيجية الكلية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

[1] عبد الناصر محمد سيد أحمد، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، المجلد 49، جامعة عين شمس، 2019، ص 330.

- **الهيكل التنظيمي:** إن توافر هيكل تنظيمي مرن يساعد في عملية التحسين المستمر ويكون عنصرا فعالا في تسهيل التغيير المراد تحقيقه، ويعتبر عقبة في حالة تعارضه مع ثقافة التحسين المستمر.

- **تكنولوجيا المعلومات:** المؤسسات الرائدة هي التي تستغل تكنولوجيا المعلومات بأحسن الطرق كفاءة وفعالية، وتكون لها فرص النمو والبقاء في ظل المنافسة الشرسة، وتلعب التكنولوجيا دورا أساسيا ومحوريا في تحسين وتقليل الانحرافات من خلال تسهيل عملية التواصل بين جميع أفراد المؤسسة وكذا استغلال طاقات الإنتاج الضخمة للتكنولوجيا الحديثة لتخفيض التكاليف.

- **القيادة:** مهمة القيادة في المؤسسة هي تصميم استراتيجية التحسين المستمر والإتيان بالأساليب الجديدة والمبتكرة لمعالجة المشكلات بطرق مبتكرة تتسم بالإبداع وسهولة التطبيق، وكذلك مهمة القائد هي استقطاب الأفكار المبدعة من جميع العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في عمليات التحسين المستمر.

المطلب الثاني: مدخل المقارنة المرجعية

تعتبر من مداخل التغيير التي تسعى إلى التغيير المستمر لتحسين الأداء، وليس الهدف منها مجرد المقارنة من أجل التقييم فقط بل الهدف الأساسي لها هو إجراء التغييرات اللازمة والضرورية للوصول إلى المستوى المطلوب.

أولا: تعريف المقارنة المرجعية

يمكن تعريف المقارنة المرجعية على النحو التالي:

- "هي عملية ذات طابع علمي تقوم على منهجية محددة تتضمن مراحل وخطوات وإجراءات، وهدفها تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة بغية التحسين، والتركيز على مقارنة جوانب الأداء لمؤسسة ما من وظائف أو عمليات مع أفضل الممارسين، وتطبيق ما تم تعلمه من مؤسسات أخرى، كما انها عملية مستمرة لا تتوقف إذا ما أرادت المؤسسة أن تبقى متميزة باستمرار".[1]

- "هي العملية المستمرة للمقارنة بين العمليات والأنشطة المتشابهة بين الوحدات ومجالات العمل قاصدة اكتساب المعارف التي تساعد الوحدة على تحسين أدائها والتعرف على الفرص للتحسين".[2]

- " هي عملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لمؤسسات أخرى أو مؤسسات داخلية ضمن نفس الوحدة، لغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات المؤسسة لغرض مواجهة أداء المنافسين الرئيسيين".[3]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المقارنة المرجعية كالآتي: هي العملية أو الأسلوب الذي يسعى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال المقارنة مع مؤسسات أخرى وتبني الأفكار التي أدت إلى وصولها

[1] محمد رمضان جبران المزعوق، استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصحية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، العدد 04، المجلد 11، 2020، ص 1000.

[2] فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 09، كلية التراث الجامعة، 2010، ص 17.

[3] انتصار صابر الجبوري، الاء وضاح ثابت، تكامل الحوكمة مع المقارنة المرجعية لتقويم الأداء، مجلة العلوم الإدارية العراقية، العدد 02، المجلد 01، جمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية، 2017، ص 369.

لذلك الأداء أو مقارنة العمليات الداخلية بعضها ببعض والاستفادة من القصوى من العمليات التي تحقق أفضل النتائج.

وللمقارنة المرجعية فوائد عديدة تشمل النقاط التالية:[1]

- تحدد الفجوة في الأداء بين المؤسسة والمؤسسات الرائدة في سوق العمل؛
- تسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة؛
- تنمي الإبداع من خلال الاطلاع على أفكار الغير ومحاولة التفوق عليها؛
- تؤدي إلى وجود التكامل والتعاون داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية؛
- تسهم في تشجيع القيادة على التغيير لمواكبة المؤسسات الرائدة؛
- معالجة نقاط الخلل وسرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخليا أو خارجيا.

ثانيا: مبادئ المقارنة المرجعية

تم تحديد مجموعة من المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية والتي يجب مراعاتها عند تطبيقها وهي:[2]

- مبدأ الشرعية ونقصد بها عدم تجاوز الضوابط ومحاولة التجسس على المؤسسات المنافسة؛
- مبدأ الثقة المتبادلة بين أطراف المقارنة المرجعية وعدم الإفصاح عن المعلومات المقدمة؛

[1] علاء جاسم سلمان، نهاد حسين أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، جامعة بغداد، 2014، ص 284.

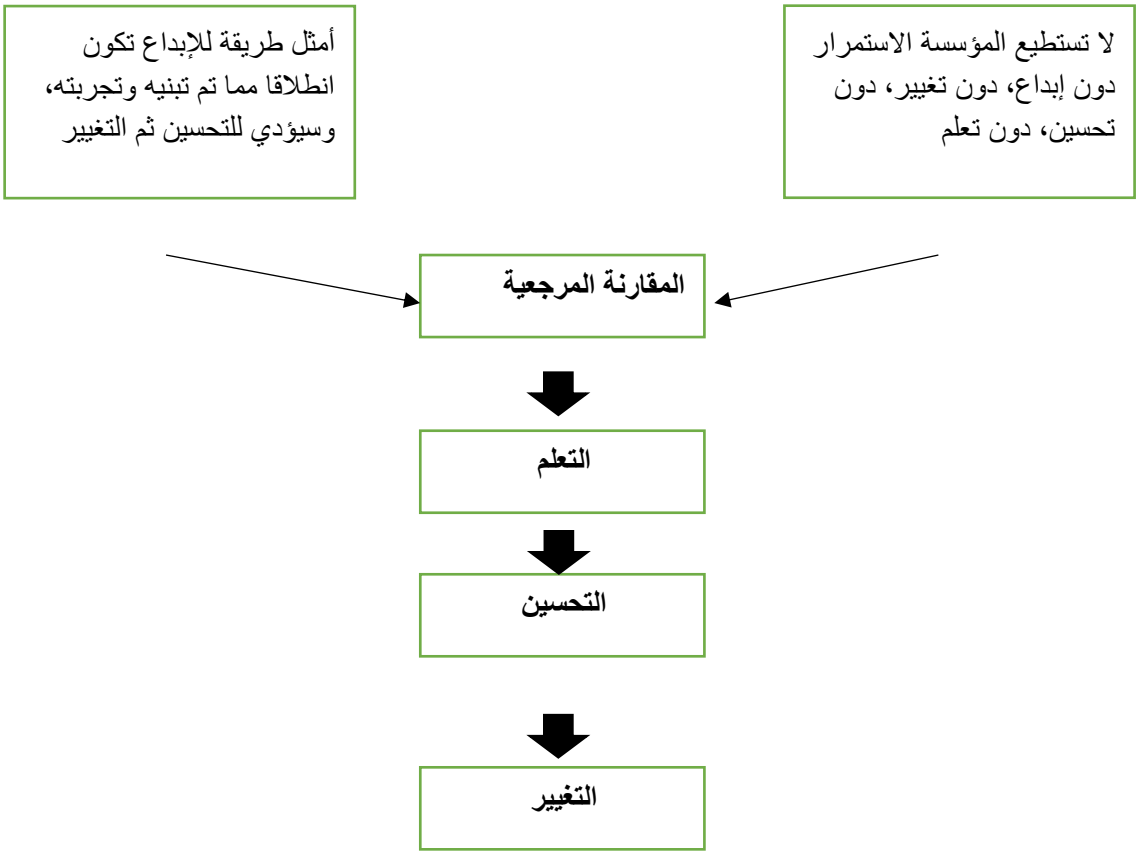
[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 08، المجلد 02، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2018، ص 137.

- مبدأ التبادل ومشاركة المعلومات التي يحتاجها الطرف الذي عقدت معه المقارنة المرجعية؛

- مبدأ الاستخدام وعدم محاولة استخدام المعلومات المقدمة للدعاية والإشهار بل تستخدم لتحسين الأداء وتجنب الحصول على المعلومات بالطرق الملتوية مثل التجسس وتقديم الرشوة.

والشكل التالي يشرح كيف تسهم المقاربة المرجعية في عملية الإبداع والتغيير:

الشكل رقم (08): المقارنة المرجعية تسهل الإبداع والتعلم



المصدر: سفيان بن داود، وريدة الشيكر، الطرق الحديثة لخلق القيمة والابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع والمعوقات–دراسة حالة ATS–، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 132.

من الشكل أعلاه يتم ملاحظة أن المقارنة المرجعية تؤدي إلى التعلم، وهو ما يعرف بالمؤسسات المتعلمة التي تسعى دوما إلى زيادة رصيدها المعرفي، ويعتبر التعلم أحد استراتيجيات التحسين والذي يكون هدفه الأول الوصول إلى تغييرات تقتضيها ظروف المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل...، حيث أن الإبداع والتغيير يشكلان جوهر الروح لدورة حياة الأفكار الإبداعية واستمراريتها وكل منهما مرتبط بالآخر، إذ لا قيمة للإبداع دون تغيير ولا قيمة للتغيير دون إبداع، والقصد من ذلك أن يتم الاستفادة من النتاجات الإبداعية للوصول إلى التغيير للأفضل.[2]

اهتمام المؤسسات بتنمية القدرات الإبداعية وفتح المجال لتطوير أساليب العمل لمواكبة التغييرات المحيطة بها يبرز أهمية التلازم والتكامل بين إدارة التغيير والإبداع، وذلك من خلال امتلاك المؤسسة قيادة مؤمنة بضرورة توفير جميع الظروف المشجعة على إبراز القدرات الفردية والجماعية للعاملين.[3]

للقيادة الإبداعية رؤية مختلفة عن القيادة التقليدية حيث أنها تعمل على وضع الثقة في التابعين وتمكينهم ومنحهم الحرية للقيام بالمبادرات عكس القيادة التقليدية التي تعتمد على مراقبة التابعين، وتعتبر مشاركة الأفراد الوسيلة الأفضل لتجنب مقاومة التغيير المراد إحداثه لذلك تتبنى القيادة الإبداعية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول، وتعمل كذلك على الرفع من مستوى أدائهم عن طريق التدريب والتشجيع

[1] سفيان بن داود، وريدة الشيكر، الطرق الحديثة لخلق القيمة والابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع والمعوقات-دراسة حالة ATS-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 132.

[2] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 187.

[3] ليلى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013، ص 286.

على إبراز إمكانياتهم حيث تكافئ القيادة الإبداعية الأفراد المبدعين، وتسهم كذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام بتطبيق التحسين المستمر ووضع الزبائن في قمة الأولويات.[1]

يقول أستاذ إدارة التغيير في جامعة هارفارد **Jihim.H. Koher** في كتابه "قيادة التغيير": لا غنى لأي مؤسسة عن وجود القيادة والإدارة معا، فالمدير وحده يركز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة ويتجنب المخاطرة ويركز على القوانين مما يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم، أما القائد وحده يهتم بتفجير الطاقات...[2]، ما يعنى أن القائد له الدور في بناء بيئة مشجعة على الإبداع ومفجرة للطاقات ومهمة المدير هو تنفيذ هذه التغييرات وهو ما يعرف بإدارة التغيير.

تعيش المؤسسات الاقتصادية مجموعة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إحداث التغيير في المؤسسات والمجتمعات على حد سواء، ما يجعل عملية التغيير تعد أمرا حتميا في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وللقيام بهذه التغييرات لابد من وجود قيادة إبداعية فعالة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته من خلال تنمية قيم ومبادئ التغيير في ثقافة المؤسسة.[3]

المؤسسات الحديثة لا يجب أن يكون فيها مكان للإداريين النمطيين، فهي بحاجة إلى القيادة التي تتسم بالقدرة على مجارات التغييرات الحاصلة حاليا والممكنة الحدوث مستقبلا في البيئة التي تنشط فيها كما أنها لا يجب أن تعتمد على قائد واحد يقع على عاتقه كل التغيير بل يجب أن يكون مجموعة من القادة

[1] ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 120.

[2] بوصوردي صليحة، دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل اقتصاد المعرفة –دراسة حالة مجمع صيدال–، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، المجلد 18، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013، ص 151.

[3] طايبي رتيبة، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 06، المجلد 02، جامعة البليدة 2، 2016، ص 77.

المبدعين يعملون كفريق من أن تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات الصائبة، ويجب أن تتسم هذه القيادة بالصفات التالية:[1]

- مرنة مواكبة لمستجدات العمل؛
- تركيزها على البحث العلمي والتدريب المستمر؛
- شعارها الكفاءة والإبداع؛
- القدرة على التغيير الإيجابي المستمر.

يشهد العالم تسارعا وتغيرا منقطع النظير، فالقيادة القديمة الكلاسيكية لم يعد لها مكان في المؤسسات الاقتصادية الخاصة أو المؤسسات العمومية، حيث أصابها العجز على مواكبة سرعة التغيير لذلك تتجه معظم المؤسسات إلى تكوين قيادات إدارية قادرة على إدارة التغيير أو ما يسمى بقيادة التغيير، لها من المرونة والقدرة الحساسية للمشكلات والتبعات المنجرة عنها، كما لها القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة لها دون إيجاد الأعذار، لأننا ببساطة أصبحنا بحاجة إلى قيادة مبدعة ترسم ملامح الدول والمؤسسات.[2]

ويمكن تحديد دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في النقاط التالية:

- امتلاك العزيمة والمثابرة من طرف القيادة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وزرع تلك العزيمة في بقية العاملين في المؤسسة؛
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية التغيير؛

[1] سميرة يبالة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة: مؤسسة أوبتيموم اتصالات الجزائر جازي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 165.

[2] عبد النور زوامبية، سليم قيرع، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2011، ص 145.

- تنمية مهارات القيادة لدى العمال لتسهيل التعامل مع التغييرات الحاصلة؛

- تأثر القيادة على المرؤوسين من خلال سلوكها فهي القدوة في كيفية التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بإصرار، وترسيخ مبدأ الأخلاق في رسالة وثقافة المؤسسة؛

- توفير بيئة مشجعة على الإبداع هي من مهام القيادة التي يجب أن تكون مؤمنة ومتفتحة على المبادرات الإبداعية الهادفة لتسهيل العمل وإحداث التحسين المستمر؛

- إشراك العمال في القرارات ومنحهم الفرص لإيجاد الحلول وتقديم المبادرات من أجل إنجاح التغيير؛

- القيادة في حد ذاتها يجب أن تتمتع بقدر عال من الإبداع من أجل تذليل الصعوبات بطرق مبتكرة؛

- استباق المشاكل وتحضير الحلول لها من الأدوار الرئيسية للقيادة المبدعة؛

- التحكم في مسببات المشاكل والاهتمام بمشاعر المرؤوسين من أكبر أولويات القيادة في المؤسسات الحديثة؛

- اهتمام القيادة بالعمال وتحفيزهم يسهم بشكل كبير في تطوير قدراتهم الإبداعية؛

- تحريك دافعية الإنجاز للمرؤوسين وتحديد المقابل لكل إنجاز يساهم في تحقيق أهداف التغيير.

خلاصة الفصل الثالث

تختلف مداخل التغيير وتتعدد فمنها الهادفة إلى التغيير الجذري ومنها التي تسعى إلى إجراء التغييرات البسيطة والمستمرة الغير مكلفة للوصول في النهاية إلى تغيير كلي، ومن خلال هذا الفصل استعرضنا مجموعة من التعاريف لإعادة هندسة العمليات الإدارية باعتبارها واحدة من أهم مداخل التغيير والتي تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات والأفكار والسلوكيات، وكذا التعرف على المبادئ التي تحكم هذا المدخل، وتم عرض أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتمثلة في: القيادة، والبعد التنظيمي، والبعد الاستراتيجي و بعد المورد البشري الذي يرتبط تميز المؤسسات بمدى مساهمته في تقدم المؤسسة، وتم استعراض عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم التعرف أيضا على متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيقها.

كما تم استعراض مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى التغيير التدريجي والسلس والمخطط لجميع وظائف المؤسسة من أجل الوصول في النهاية إلى تغيير كلي يحسن أداء العمليات ويرفع جودة المنتج، وتم التطرق إلى خصائص هذا المدخل، وكذلك متطلبات تطبيقه وفي الأخير تم عرض العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال المبحث الثالث تناولنا العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير من خلال مدخلين هما: مدخل التحسين المستمر كايزن، ومدخل المقارنة المرجعية، وفي الأخير تم إبراز العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير بحيث تم التوصل إلى أنهما تجمعهما علاقة تكامل من أجل تحقيق أهداف التغيير، وفي الفصل الرابع سيتم تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وأهم ما يميزها وأهم الإجراءات المتبعة في عملية دراسة الحالة.

الفصل الرابع

دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في المؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

تمهيد

بعد استعراض الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، القيادة الإبداعية، وإدارة التغيير وأهم مداخل إدارة التغيير والمتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل التحسين المستمر (كايزن) ومدخل المقاربة المرجعية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي لمعرفة دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الإدارة العامة للمؤسسة.

وتنشط مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEEAL في قطاع جد مهم وحيوي والمتمثل في إنتاج وتوزيع مياه الشرب والتطهير لولايتين من أكثر الولايات كثافة سكانية وهما الجزائر العاصمة وتيبازة، ويبلغ عدد وكالات المؤسسة 40 وكالة مقسمة على النحو التالي: 27 وكالة في الجزائر العاصمة، و13 وكالة في تيبازة مهمتها تزويد العملاء بالماء الصالح للشرب، ويبلغ معدل تخفيف التلوث 90% بالعاصمة، و 96% في ولاية تيبازة وهذا يدل على الاهتمام الذي توليه المؤسسة للجانب البيئي ومساهمتها في تصفية مياه الصرف.

وتم تقسيم الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL، ومعرفة عينة الدراسة وكذا تصميم أداة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

تعتبر مؤسسة المياه والتطهير للجزائر –SEAAL– مؤسسة جزائرية عمومية بموجب القانون الجزائري، سيال هي شركة ذات أسهم مملوكة بنسبة 70٪ من طرف الجزائرية للمياه، وبنسبة 30 ٪ من طرف الديوان الوطني للتطهير.[1]

اتخذت وزارة الموارد المائية قرار بدمج المؤسستين على مستوى ولاية الجزائر.

وكانت نتيجة هذا الاندماج إنشاء مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL في مارس 2006.

تم توقيع عقدين وتمديدين مع مجمع سويز:

2011–2006

2016.2012 (إدماج ولاية تيبازة)

2018 – 2016

2021 – 2018

من 1 سبتمبر 2021 أصبح تسيير مؤسسة المياه والتطهير للجزائر من طرف كفاءات جزائرية 100% ، وتعتبر مؤسسة من المؤسسات الحديثة التي تعتمد على أساليب التسيير الحديثة من تقنيات الإعلام

[1] الموقع الرسمي لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL: www.seaal.dz

الآلي وتحليل البيانات، وتلتزم مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بالتحسين المستمر للخدمة العمومية للمياه والتطهير.

رسالة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

التحسين المستمر للخدمات العمومية للمياه والتطهير.

رؤية مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

نحن مصممون على أن نكون رواد في مجال المياه والتطهير في الجزائر.

قيم مؤسسة المياه والتطهير للجزائرSEAAL

تبنت مؤسسة المياه والتطهير للجزائر العاصمة SEAAL منذ نشأتها مجموعة من القيم ساهمت في نجاحها ونموها ويمكن عرضها كالآتي:

- الاحترافية في تقديم خدماتها.
- الديناميكية ومواكبة التغيرات عن طريق الابتكار والإبداع والتحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها.
- الثقة التي تعد القيمة الرئيسية التي تبنتها المؤسسة، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

مهام مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

تتمثل المهام الرئيسية مؤسسة المياه والتطهير للجزائر **SEAAL** في توفير خدمات المياه والصرف الصحي وخدمة الزبائن.

تنتج وتوزع مياه الشرب في ولايتي الجزائر وتيبازة. وبالتالي فهي تخدم ما يقارب من 5 ملايين نسمة، أو حوالي 10.5 ٪ من المواطنين البلاد.

تقدم سيال خدمة العملاء لما يقرب من 060816 1 زبون في بداية سنة 2023 (الأسر والإدارات والمؤسسات والصناعات والمواقع السياحية)، من خلال 6643 موظفًا في بداية 2023.

تطلعات مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

بالإضافة إلى شهادة (إيزو 9001) الصادرة في 2015 والذي يضمن التحسين المستمر للخدمة العمومية، تطمح مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL إلى:

- **اعتماد متطلبات المسؤولية الاجتماعية:** مراعاة المؤسسة للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية في أنشطتها ودمج هذا النهج في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.
- **معيار لعلاقات العملاء في الخدمة العامة:** إعداد عملية كاملة لإرضاء عملاء المؤسسة وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المتطورة بمرور الوقت.
- **تحقيق الاستقلالية:** ضمان استمرارية عملها في جميع الظروف، وأزمات المياه، وخفض الإعانات المالية، والأزمات غير المتوقعة (مثل جائحة كورونا).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL على مستوى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة، ويبلغ عدد العمال في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL 6643 عاملا على مستوى ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد إطارات مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كمجتمع للدراسة والبالغ عددهم على مستوى الإدارة العامة 290، وتم توزيع الاستبيانات على عينة مشكلة من 100 إطار من المؤسسة، وهو ما يمثل نسبة 34.5% من مجتمع الدراسة، وحجم العينة يعتبر مقبولا لأنه محصور بين 30 و 500 فردا، وتم استرجاع ما عدده 98 استبانة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): توزيع استبيانات الدراسة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
التكرار	100	98	03	95
النسبة المئوية	%100	%98	%03	%95

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

تم في هذه الدراسة اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تقسيمه وفق الشكل التالي:

1. الجزء الأول: خصص لدراسة البيانات الشخصية والوظيفية والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

2. الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، وجاء في محورين هما:

1.2. المحور الأول: القيادة الإبداعية والتي خصص لها 28 عبارة مقسمة على مجموعة من الأبعاد، هي كالتالي:

- البعد الأول: المثابرة: خصص لها العبارات من 1 إلى 5؛
- البعد الثاني: المبادرة وجاءت في العبارات من 6 إلى 10؛
- البعد الثالث: الحساسية للمشكلات والتي خصص لها العبارات من 11 إلى 15؛
- البعد الرابع: التحفيز والتي خصص لها العبارات من 16 إلى 21؛
- البعد الخامس: الأخلاق والتي خصص لها العبارات من 22 إلى 28.

المحور الثاني: إدارة التغيير والتي جاءت في 30 عبارة مقسمة على 4 مجالات هي:

- المجال الأول: مجال الأفراد والتي خصص العبارات من 1 إلى 9؛
- المجال الثاني: الغايات والأهداف والتي خصص لها العبارات من 10 إلى 17؛
- المجال الثالث: مجال الهيكل التنظيمي والتي خصص لها العبارات من 18 إلى 24

- المجال الرابع: مجال التكنولوجيا والتي خصص لها العبارات من 25 إلى 30.

كما تم اعتماد مقياس ليكارت LIKERT الخماسي والسبب يعود إلى أنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (02): جدول يوضح درجات الموافقة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1 درجة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2015، ص28.

بعد اختيار معامل لكارت وإعطاء درجة لكل عبارة يجب الآن أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة وذلك كالتالي:

- أولا نقوم بحساب المدى: وهو 5-1=4؛
- بعدها نقوم بقسمة المدى العام على عدد الدرجات أي 5/4=0,8، ونقوم بإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها وهكذا بالنسبة للدرجات.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار مدى مصداقية الاستبيان ظاهريا وبنائيا، كما سيتم اختبار مدى ثباتها للحكم على مصداقيتها وصلاحية نتائجها للاعتماد.

أولا: صدق الدراسة

للحكم على صدق الاستبيان ظاهريا تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وذلك بغرض تصويبه وتعديله، وبعد التوزيع واسترداد البيانات تم اختبار صدقه من خلال برنامج SPSS، وذلك بحساب معامل سبيرمان.

1. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتعرف على مدى التجانس والاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإبداعية والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه

الفقرات	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية
يتقبل القائد الأفكار الجديدة.	0.677	0.000
يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة.	0.681	0.000
يمتلك القائد عزيمة كبيرة لتحقيق الأهداف المرسومة.	0.701	0.000
يعزز القائد ثقة المرؤوسين في أنفسهم من أجل إنجاز المهام.	0.796	0.000
تستمد قيادة المؤسسة تأثيرها وسلطتها على العمال من خلال سلوكها.	0.667	0.000

تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع.	0.825	0.000
تعمل القيادة في المؤسسة على تشجيع المبادرات والأفكار الإيجابية.	0.783	0.000
توفر المؤسسة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل.	0.802	0.000
تقدم القيادة في المؤسسة حلولا مبتكرة لحل المشكلات.	0.840	0.000
تشرك قيادة المؤسسة جميع العمال في حل مشاكلها.	0.602	0.000
تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية واضحة للجميع.	0.670	0.000
يشعر القائد بالمشكلات قبل استفحالها.	0.478	0.000
يولي القائد الاهتمام بمشاعر مرؤوسيه في المواقف المختلفة.	0.511	0.000
تستطيع القيادة في المؤسسة السيطرة على مسببات المشاكل نسبيا.	0.699	0.000
تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على >ارة المخاطر والأزمات.	0.569	0.000
تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع على الإبداع.	0.386	0.000
المبادرات الفردية تحظى بالتشجيع والتحفيز المعنوي اللازم.	0.849	0.000
القيادة تهتم بأفكار العاملين المتميزين.	0.754	0.000
لا تميل القيادة في المؤسسة إلى فرض عقوبات في حل فشل مبادرات العمال.	0.441	0.000
تحرص القيادة في المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعمال.	0.749	0.000
يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في المؤسسة.	0.821	0.000
قيادة المؤسسة تتسم بالأخلاق وهي قدوة للعمال.	0.594	0.000
تهدف قيادة المؤسسة إلى ترسيخ الأخلاق داخل ثقافة المؤسسة.	0.715	0.000
تمتلك المؤسسة قوانين ولوائح أخلاقية.	0.732	0.000
تفرض المؤسسة عقوبات صارمة على من لا يحترم أخلاقيات العمل.	0.606	0.000
تحتوي رسالة المؤسسة على مبدأ الأخلاق.	0.706	0.000
تهدف القيادة إلى إظهار المؤسسة بشكل يحترم الأخلاق العامة للمجتمع.	0.777	0.000
تخصص المؤسسة دورات للتحسيس بضرورة تبني الأخلاق في ممارسة العمل.	0.754	0.000

الارتباط دال إحصائيا عن مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V26

يشير الجدول أعلاه إلى معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإبداعية والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه، والذي يبين أن جميع العبارات مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية

0.01، ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات محور القيادة الإبداعية، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تقدر القيادة الجهد المبذول من طرف العمال.	0.505	0.000
تعمل القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال.	0.601	0.000
يخضع العمال في المؤسسة للتدريب على برامج التغيير التي يحتاجونها.	0.613	0.000
تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعمال.	0.741	0.000
يكافئ الملتزمون بالتغيير من طرف القيادة.	0.780	0.000
يوجد نظام للحوافز محدد وواضح في المؤسسة.	0.629	0.000
تحرص القيادة على إشراك العاملين في التطوير وتغيير الأنظمة و لوائح العمل.	0.695	0.000
تمتلك المؤسسة عناصر كفؤة تغطي احتياجات التغيير.	0.560	0.000
تسعى القيادة لغرس الأخلاق في عمال المؤسسة.	0.580	0.000
تحدد القيادة أهداف تتناسب مع عملية التغيير .	0.592	0.000
تهدف القيادة إلى التغيير في الخطط والأنشطة بما يتناسب مع الحاجة لذلك.	0.661	0.000
تخصص القيادة الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة	0.636	0.000
تناقش القيادة الأهداف والخطط مع كافة العاملين.	0.648	0.000
تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.	0.701	0.000
تعتمد قيادة المؤسسة وضع خطة للأمور الطارئة	0.570	0.000
يتم تتبع الخطة والمراقبة عند التغيير في الأهداف والغايات.	0.685	0.000
يتم مراعاة الأهداف الفردية عند وضع الأهداف العامة للمؤسسة.	0.745	0.000
تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن يساعد على إدارة عملية التغيير	0.649	0.000
يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.	0.515	0.000
يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	0.621	0.000

تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات.	0.618	0.000
توزع المهام وفقا للكفاءات التي يمتلكها شاغل الوظيفة.	0.805	0.000
العلاقات بيت الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	0.656	0.000
تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء.	0.696	0.000
توفر القيادة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة.	0.797	0.000
تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الوقت والجهد.	0.735	0.000
تحوز المؤسسة على أنظمة معلومات إدارية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لإدارة التغيير.	0.726	0.000
تحاول المؤسسة تغيير أساليب تقديم الخدمات للمستهلك باستخدام التكنولوجيا.	0.776	0.000
توفر المؤسسة قاعدة معلوماتية تسهل الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة.	0.677	0.000
تتوافر لدي المؤسسة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع محيطها الخارجي(موردين، مؤسسات أخرى)	0.734	0.000

الارتباط دال إحصائيا عن مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V26

يشير الجدول أعلاه إلى معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة التغيير والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه، والذي يبين أن جميع العبارات مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01، ما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات محور إدارة التغيير، وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

2. الاتساق البنائي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى التجانس والاتساق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل بعد ومحور والدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد والمحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: المثابرة	0.818	0.000
البعد الثاني: المبادرة	0.865	0.000
البعد الثالث: الحساسية للمشكلات	0.757	0.000
البعد الرابع: التحفيز	0.821	0.000
البعد الخامس: الأخلاق	0.737	0.000
المحور الأول: القيادة الإبداعية	**0.929**	**0.000**
المجال الأول: الأفراد	0.917	0.000
المجال الثاني: الأهداف والغايات	0.817	0.000
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	0.830	0.000
المجال الرابع: التكنولوجيا	0.770	0.000
المحور الثاني: إدارة التغيير	**0.943**	**0.000**

الارتباط دال إحصائيا عن مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V26

يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عن مستوى المعنوية 0.05، وهذا يشير إلى الصدق البنائي بين أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، وبين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الدراسة

ثبات الاستبيان يعني أننا إذا أعددنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.[1]

ولهذا الغرض تم حساب معامل ألفا كرومباخ لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وصياغة الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم H0: CA<0.6
- فرضية البديل H1: CA≥0.6

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
البعد الأول: المثابرة	05	0.762
البعد الثاني: المبادرة	05	0.841
البعد الثالث: الحساسية للمشكلات	05	0.622
البعد الرابع: التحفيز	06	0.853
البعد الخامس: الأخلاق	07	0.882

[1] غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص14.

المحور الأول: القيادة الإبداعية	**28**	**0.936**
المجال الأول: الأفراد	09	0.859
المجال الثاني: الأهداف والغايات	08	0.842
المجال الثالث: الهيكل التنظيمي	07	0.830
المجال الرابع: التكنولوجيا	06	0.898
المحور الثاني: إدارة التغيير	**30**	**0.951**
الثبات الكلي (جميع المحاور)	**58**	**0.968**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبيان، حيث قدرت القيمة الكلية للثبات ب 0.928 والتي تعتبر مؤشرا لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق، وتشير إلى إمكانية ثبات النتائج، وبالتالي تعتبر أداة الدراسة هذه أداة قياس مناسبة للدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، وكذا التحليل الإحصائي لمحور القيادة الإبداعية، وأخيرا سيتم عرض التحليل الوصفي لمحور إدارة التغيير.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الوظيفية والشخصية التالية:

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

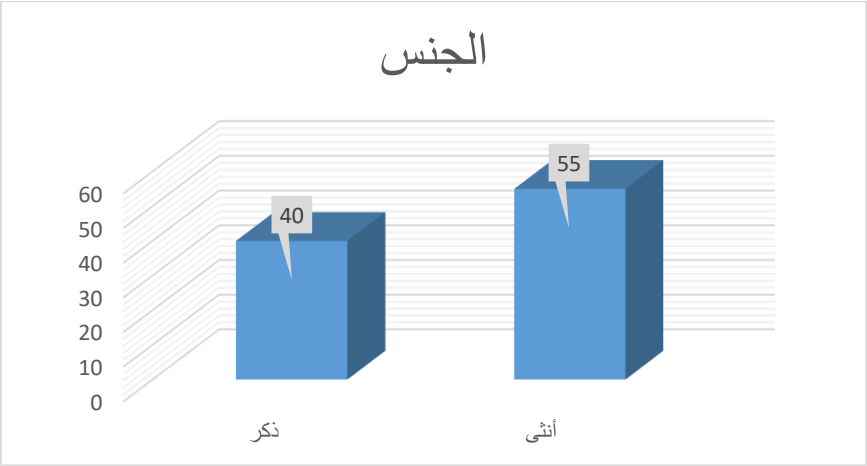
يتضح من خلال الجدول والشكل المواليان خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (07): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%42.1
أنثى	55	%57.9
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

الشكل رقم (09): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel v2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 42.1% من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما نسبة الإناث تبلغ 57.9% ويرجع سبب ذلك إلى أن نسبة النساء الكوادر في المؤسسة بلغت 70% حسب إحصائيات الموقع الرسمي للمؤسسة.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

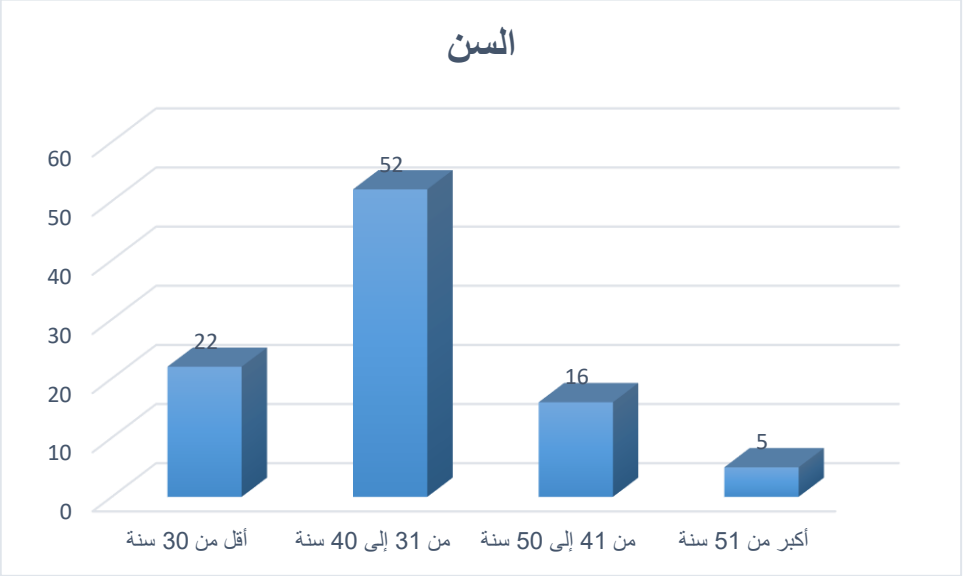
يتضح من خلال الجدول والشكل المواليان خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (08): خصائص عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	%23.2
من 31 إلى 40 سنة	52	%54.7
من 41 إلى 50 سنة	16	%16.8
أكبر من 51 سنة	05	%05.30
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

الشكل رقم (10): خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel v2016

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، أي ما نسبته 54.7%، تليها الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 23.2%، ثم 16.8% للفئة التي أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، وأخيرا الفئة التي أعمارها أكبر من 51 سنة بنسبة 05.30%، وهذا ما يجعل المؤسسة مؤسسة الشباب.

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

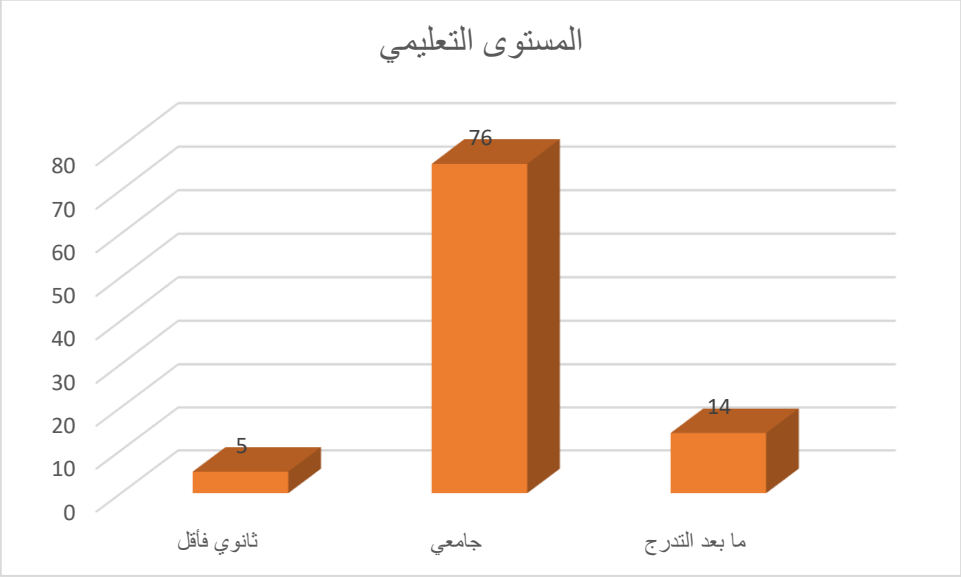
يتضح من خلال الجدول والشكل المواليان خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09): خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	05	%05.30
جامعي	76	%80.00
ما بعد التدرج	14	%14.70
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

الشكل رقم (11): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel v2016

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وهم يمثلون ما نسبته 80.00%، والذين لهم مستوى عال أي مستوى بعد التدرج فهم بنسبة 14.70%، أما 05.30% من العينة فتأتي للذين لهم مستوى أقل من الثانوي، وهذا ما يدل على أنها مؤسسة كفاءات علمية جامعية.

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

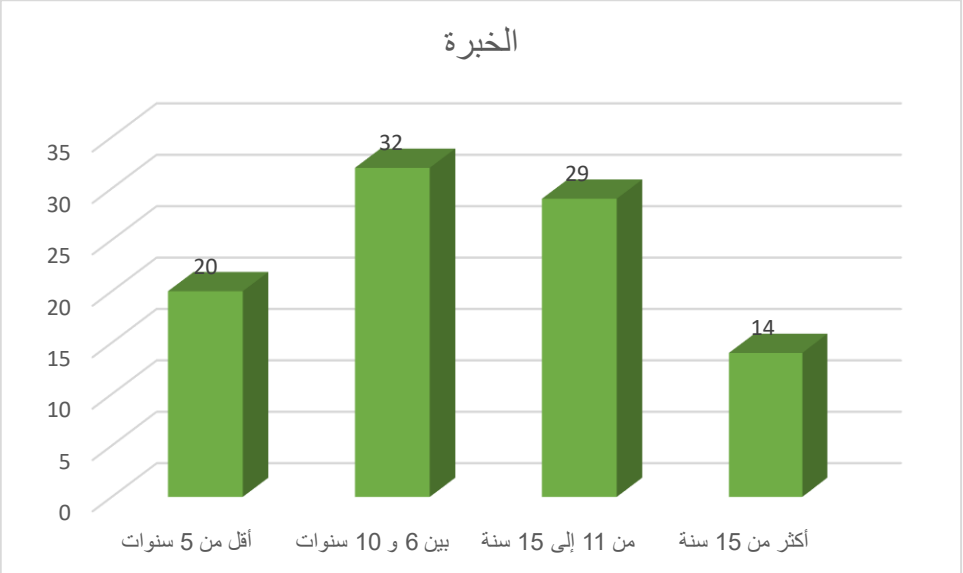
يتضح من خلال الجدول والشكل المواليان خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (10): خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	%21.1
بين 6 و 10 سنوات	32	%33.70
من 11 إلى 15 سنة	29	%30.50
أكثر من 15 سنة	14	%14.70
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

الشكل رقم (12): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel v2016

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أكبر عدد من الموظفين لهم خبرة بين 6 و10 سنوات، ثم بين 11 و15 سنة، بنسبة على الترتيب 33.70% و30.50%، ثم 21.1% من أفراد العينة الذين لهم خبرة قليلة لا تتجاوز 5 سنوات، وأخيرا 14.70% من العينة لها خبرة تفوق 15 سنة.

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

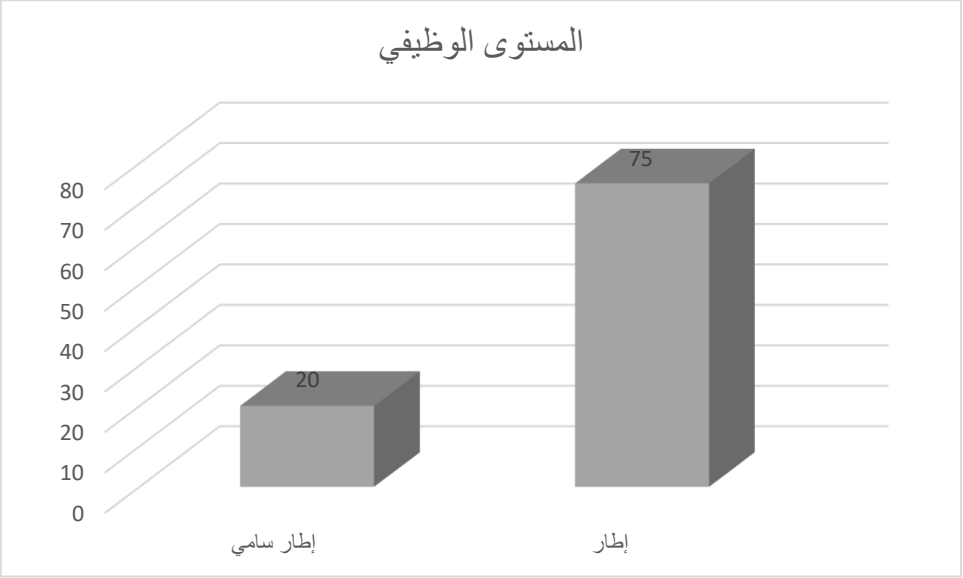
يتضح من خلال الجدول والشكل المواليان خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (11): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	20	%21.10
إطار	75	%78.90
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

الشكل رقم (13): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel v2016

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 78.90% من أفراد العينة إطارات، و21.10% إطارات سامية، وهذا راجع لصعوبة الوصول إلى الإطارات السامية في المؤسسة نظرا للارتباطات وحساسية المناصب التي يشغلونها في المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور القيادة الإبداعية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل أبعاد محور المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإبداعية، والجداول الموالية توضح ذلك:

أولا: المثابرة

سيتم التطرق لواقع المثابرة كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (12): التحليل الإحصائي لبعد المثابرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
يتقبل القائد الأفكار الجديدة.	3.79	0.886	موافق	04
يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة.	3.86	0.846	موافق	01
يمتلك القائد عزيمة كبيرة لتحقيق الأهداف المرسومة.	3.86	0.858	موافق	02
يعزز القائد ثقة المرؤوسين في أنفسهم من أجل إنجاز المهام.	3.72	0.975	موافق	05
تستمد قيادة المؤسسة تأثيرها وسلطتها على العمال من خلال سلوكها.	3.84	0.903	موافق	03
المجموع	**3.81**	**0.894**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المثابرة تراوحت بين 3.72 و3.86 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لبعد المثابرة 3.81 كما أن الانحراف المعياري كان0.894 ، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود بعد المثابرة لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، وجاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.81، وبانحراف معياري قدره 0.846 مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة، وذلك راجع للخبرة الكبيرة التي يمتلكها القادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL والتي اكتسبوها من خلال ملازمة الشريك الأجنبي، و تولي المؤسسة الجانب الإداري أهمية كبيرة حيث تبلغ نسبة التدريب في هذا الجانب نسبة 40%.

2- جاءت العبارة "**يمتلك القائد عزيمة كبيرة لتحقيق الأهداف المرسومة**" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.86، وبانحراف معياري قدره 0.838، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسعى لبلوغ الأهداف المسطرة بعزيمة عالية حيث يتم تحديد الأهداف بشكل سنوي للأفراد.

3- جاءت العبارة "**تستمد قيادة المؤسسة تأثيرها وسلطتها على العمال من خلال سلوكها**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.84، وبانحراف معياري قدره 0.903، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لها تأثير مستمد من خلال السلوكيات والممارسات على أرض

الواقع مثل تشجيعها على تبني المسؤولية البيئية وإبراز أهمية المحافظة على المورد المائي من التبذير.

4- جاءت العبارة "**يتقبل القائد الأفكار الجديدة**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.79 وبانحراف معياري قدره 0.886، يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تتقبل الأفكار الجديدة الهادفة لخدمة مصلحة وأهداف المؤسسة وذلك من خلال **التقييم السنوي ومقابلة التقدم المهني EEP** ويهدف هذا الإجراء إلى تحديد خارطة تسيير المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

5- جاءت العبارة "**يعزز القائد ثقة المرؤوسين في أنفسهم من أجل إنجاز المهام**" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.72، وبانحراف معياري قدره0.975، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

ثانيا: المبادرة

سيتم التطرق لواقع المبادرة كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (13): التحليل الإحصائي لبعد المبادرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع.	3.40	0.950	موافق	03
تعمل القيادة في المؤسسة على تشجيع المبادرات والأفكار الإيجابية.	3.64	0.978	موافق	01
توفر المؤسسة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل.	3.43	1.058	موافق	02

تقدم القيادة في المؤسسة حلولا مبتكرة لحل المشكلات.	3.40	0.817	موافق	04
تشرك قيادة المؤسسة جميع العمال في حل مشاكلها.	2.88	0.909	محايد	05
المجموع	**3.35**	**0.942**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المبادرة تراوحت بين 2.88 و3.64 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لبعد المبادرة 3.35 كما أن الانحراف المعياري كان0.942 ، وكل ذلك يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على وجود بعد المبادرة لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة " **تعمل القيادة في المؤسسة على تشجيع المبادرات والأفكار الإيجابية**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.64، وبانحراف معياري قدره0.978، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تشجع المبادرات وذلك بتخصيص **مقابلة التقدم المهني EEF** وهو موعد سنوي للتواصل وتبادل الآراء مع قيادات المؤسسة، كما يسهم هذا التقويم من تحديد الاحتياجات التكوينية الفردية ورغبات تغيير المنصب.

2- جاءت العبارة "**توفر المؤسسة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.43، وبانحراف معياري قدره 0.978، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تتيح للعاملين لديها فرص جيدة للترقي في العمل من خلال إعطاء جميع العاملين فرص التدريب في مركز التدريب التابع للمؤسسة، حيث يتم تقديم ما بين 150 و 180 يوم من التكوين داخل المؤسسة بناء على الاحتياجات الجماعية والفردية المحددة.

3- جاءت العبارة "**تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.40 وبانحراف معياري قدره 0.950، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تهدف إلى توفير المناخ المساعد على تقديم الإبداع.

4- جاءت العبارة "**تقدم القيادة في المؤسسة حلولا مبتكرة لحل المشكلات**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.40. وبانحراف معياري قدره 0.817، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

5- جاءت العبارة "**تشرك قيادة المؤسسة جميع العمال في حل مشاكلها**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.88، وبانحراف معياري قدره 0.909، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لا تشرك جميع العمال في حل مشاكلها، وذلك راجع أولا للعدد الكبير للعمال واستحالة أخذ جميع الآراء، وثانيا إشراك الجميع يؤدي إلى التأخر في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة ومنها ما يحتاج إلى سرعة الحل.

ثالثا: الحساسية للمشكلات

سيتم التطرق لواقع الحساسية للمشكلات كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (14): التحليل الإحصائي لبعد الحساسية للمشكلات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية واضحة للجميع.	3.53	1.019	موافق	04
يشعر القائد بالمشكلات قبل استفحالها.	3.55	0.740	موافق	03
يولي القائد الاهتمام بمشاعر مرؤوسيه في المواقف المختلفة.	3.37	0.773	محايد	05
تستطيع القيادة في المؤسسة السيطرة على مسببات المشاكل نسبيا.	3.68	0.854	موافق	02
تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر والأزمات.	3.89	0.818	موافق	01
المجموع	**3.60**	**0.841**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الحساسية للمشكلات تراوحت بين 3.37 و3.89 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات 3.60 كما أن الانحراف المعياري كان0.841 ، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود بعد الحساسية للمشكلات لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر والأزمات**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.89، وبانحراف معياري قدره 0.818، مما

يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لها من القدرة والكفاءة على التحكم وإدارة المخاطر والأزمات التي تعترض طريقها، ويمكن ذكر أزمة كورونا وما صاحبه من احتياجات ضخمة للمياه، وكذلك أزمة الجفاف والخطوات الاستباقية للمؤسسة من خلال حفر الآبار الارتوازية.

2- جاءت العبارة "**تستطيع القيادة في المؤسسة السيطرة على مسببات المشاكل نسبيا**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.68، وبانحراف معياري قدره 0.854، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تستطيع السيطرة نسبيا على مسببات المشاكل.

3- جاءت العبارة "**يشعر القائد بالمشكلات قبل استفحالها**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.55 وبانحراف معياري قدره 0.740، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن القيادة في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لديها القدرة على استشعار المشكلات قبل تفاقمها، من خلال استغلال أحدث تقنيات تحليل البيانات والتنبؤ.

4- جاءت العبارة "**تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية واضحة للجميع**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.53، وبانحراف معياري قدره 1.019، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تمتلك رسالة ورؤية واضحة للجميع ومدونة في وثائق المؤسسة وفي موقعها الالكتروني وفي جميع حساباتها على وسائل التواصل.

5- جاءت العبارة "**يولي القائد الاهتمام بمشاعر مرؤوسيه في المواقف المختلفة**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.37، وبانحراف معياري قدره 0.773، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

رابعا: التحفيز

سيتم التطرق لواقع التحفيز كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (15): التحليل الإحصائي لبعد التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع على الإبداع.	3.03	1.046	محايد	05
المبادرات الفردية تحظى بالتشجيع والتحفيز المعنوي اللازم.	3.17	1.017	محايد	04
القيادة تهتم بأفكار العاملين المتميزين.	3.32	0.948	محايد	02
لا تميل القيادة في المؤسسة إلى فرض عقوبات في حل فشل مبادرات العمال.	3.64	0.824	موافق	01
تحرص القيادة في المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعمال.	3.20	1.038	محايد	03
يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في المؤسسة.	2.89	1.016	محايد	06
المجموع	**3.20**	**0.982**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز تراوحت بين 2.89 و3.64 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز3.20 كما أن الانحراف المعياري كان0.982، وكل ذلك يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على وجود بعد التحفيز لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**لا تميل القيادة في المؤسسة إلى فرض عقوبات في حل فشل مبادرات العمال**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.64، وبانحراف معياري0.824، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لا تفرض عقوبات في حال فشل المبادرات.

2- جاءت العبارة "**القيادة تهتم بأفكار العاملين المتميزين**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.32، وبانحراف معياري قدره 0.948، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لا تعطي الأهمية المستحقة للعاملين المتميزين ويرجع ذلك إلى التزام القيادة في المؤسسة بالقوانين العامة التي لا تمنح لهم السلطة الكافية من أجل فتح المجال للعمال المتميزين في إبراز قدراتهم.

3- جاءت العبارة "**تحرص القيادة في المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعمال**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.20 وبانحراف معياري قدره 1.038، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

4- جاءت العبارة "**المبادرات الفردية تحظى بالتشجيع والتحفيز المعنوي اللازم**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.17، وبانحراف معياري قدره 1.017، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

5- جاءت العبارة "**تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع على الإبداع**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.03، وبانحراف معياري قدره 1.046، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ليس لديها نظام الحوافز الخاص بتشجيع الإبداعات.

6- جاءت العبارة "**يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في المؤسسة**" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.89، وبانحراف معياري قدره 1.016، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

خامسا: **الأخلاق**

سيتم التطرق لواقع الأخلاق كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة المياه والتطهير للجزائرSEAAL

الجدول رقم (16): التحليل الإحصائي لبعد الأخلاق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
قيادة المؤسسة تتسم بالأخلاق وهي قدوة للعمال.	3.77	0.706	موافق	07
تهدف قيادة المؤسسة إلى ترسيخ الأخلاق داخل ثقافة المؤسسة.	3.80	0.752	موافق	05
تمتلك المؤسسة قوانين ولوائح أخلاقية.	4.26	0.853	موافق تماما	01
تفرض المؤسسة عقوبات صارمة على من لا يحترم أخلاقيات العمل.	3.92	0.846	موافق	04
تحتوي رسالة المؤسسة على مبدأ الأخلاق.	4.07	0.733	موافق	02
تهدف القيادة إلى إظهار المؤسسة بشكل يحترم الأخلاق العامة للمجتمع.	4.01	0.627	موافق	03
تخصص المؤسسة دورات للتحسيس بضرورة تبني الأخلاق في ممارسة العمل.	3.78	0.913	موافق	06
المجموع	**3.94**	**0.776**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الأخلاق تراوحت بين 3.77 و4.26 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لبعد الأخلاق 3.94 كما أن الانحراف المعياري قدره 0.776، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود بعد الأخلاق لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**تمتلك المؤسسة قوانين ولوائح أخلاقية**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.26، وبانحراف معياري قدره 0.853، مما يدل على الموافقة المرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تركز على ترسيخ الأخلاق لدى العاملين لديها ووضع قوانين ولوائح تعاقب المخالفين للأخلاقيات العامة للمجتمع بصفة عامة وأخلاقيات العمل بصفة خاصة.

2- جاءت العبارة "**تحتوي رسالة المؤسسة على مبدأ الأخلاق**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.07، وبانحراف معياري قدره 0.733، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تركز في رسالتها على مبدأ الأخلاق وتوليه أهمية بالغة من خلال سن القوانين والإجراءات الردعية ضد منتهكي هذا المبدأ ويتمثل ذلك في تركيزها على التزام الجميع في تحسين جودة المياه والتقليل من التلوث.

3- جاءت العبارة "**تهدف القيادة إلى إظهار المؤسسة بشكل يحترم الأخلاق العامة للمجتمع**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.01 وبانحراف معياري قدره 0.627، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسعى إلى إظهار المؤسسة بشكل يحترم الأخلاق العامة للمجتمع من

خلال الالتزام بالتنمية المستدامة وحماية البيئة ودعم الجهود في مجال الصحة والسلامة وحقوق الإنسان وحماية المستهلك.

4- جاءت العبارة "**تفرض المؤسسة عقوبات صارمة على من لا يحترم أخلاقيات العمل**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.92، وبانحراف معياري قدره 0.846، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL وضعت قوانين ردعية لمن يخالف الأخلاق العامة للمجتمع والمؤسسة من خلال ميثاق أخلاقيات العمل على مستوى المؤسسة.

5- جاءت العبارة "**تهدف قيادة المؤسسة إلى ترسيخ الأخلاق داخل ثقافة المؤسسة**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.80، وبانحراف معياري قدره 0.752، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسعى إلى ترسيخ ثقافة تتميز بالأخلاق وذلك من خلال تصرفات القيادة في حد ذاتها ومن خلال دورات تحسيسية تركز على ضرورة الالتزام بالأخلاق الحسنة.

6- جاءت العبارة "**تخصص المؤسسة دورات للتحسيس بضرورة تبني الأخلاق في ممارسة العمل**" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.78، وبانحراف معياري قدره 0.913، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

7- جاءت العبارة "**قيادة المؤسسة تتسم بالأخلاق وهي قدوة للعمال**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.77، وبانحراف معياري قدره 0.706، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تتسم بالأخلاق وهي القدوة للعاملين في المؤسسة من أجل السير على خطاهم.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمحور إدارة التغيير

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل مجالات محور المتغير التابع والمتمثل في إدارة التغيير، والجداول الموالية توضح ذلك:

أولا: الأفراد

سيتم التطرق لواقع إدارة تغيير الأفراد كمجال من مجالات إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (17): التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير الأفراد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تقدر القيادة الجهد المبذول من طرف العمال.	3.67	0.750	موافق	05
تعمل القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال.	3.78	0.877	موافق	04
يخضع العمال في المؤسسة للتدريب على برامج التغيير التي يحتاجونها.	4.03	0.881	موافق	01
تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعمال.	3.64	0.849	موافق	06
يكافئ الملتزمون بالتغيير من طرف القيادة.	3.22	0.958	محايد	09
يوجد نظام للحوافز محدد وواضح في المؤسسة.	3.62	0.991	موافق	07
تحرص القيادة على إشراك العاملين في التطوير وتغيير الأنظمة و لوائح العمل.	3.40	0.972	موافق	08
تمتلك المؤسسة عناصر كفؤة تغطي احتياجات التغيير.	3.88	0.823	موافق	03
تسعى القيادة لغرس الأخلاق في عمال المؤسسة.	3.89	0.778	موافق	02
المجموع	**3.68**	**0.875**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات مجال إدارة تغيير الأفراد تراوحت بين 3.22 و 4.03 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لمجال إدارة تغيير الأفراد 3.68 كما أن الانحراف المعياري قدره 0.776، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود اهتمام من طرف قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لمجال إدارة تغيير الأفراد من خلال توفير التدريب اللازم للعاملين بها من أجل التكيف وتطوير مهاراتهم بهدف مواكبة متطلبات الزبون، كما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**يخضع العمال في المؤسسة للتدريب على برامج التغيير التي يحتاجونها**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.03، وبانحراف معياري 0.881، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL توفر التدريب الذي يحتاجه العاملين بها في مركز التدريب التابع للمؤسسة حيث في سنة 2022 60% من العمال استفادوا من التدريب، والذي يقدم خدماته أيضا للطلبة الجامعيين المهتمين بإجراء التربصات التطبيقية.

2- جاءت العبارة "**تسعى القيادة لغرس الأخلاق في عمال المؤسسة**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.89، وبانحراف معياري 0.778، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تهدف بالإضافة إلى توفير الاحتياجات التدريبية التركيز على تلقين الأخلاق للعاملين بها وبناء فرد يستطيع تقديم الإضافة إلى المؤسسة والمجتمع.

3- جاءت العبارة "**تمتلك المؤسسة عناصر كفؤة تغطي احتياجات التغيير**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري قدره 0.823، مما يدل على الموافقة المرتفعة على

مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لها من الكفاءات القادرة على تغطية احتياجات التغيير وهو ما تجسد من خلال الانتقال إلى تسيير المؤسسة بكفاءات جامعية جزائرية بحتة.

4- جاءت العبارة "**تعمل القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.78، وبانحراف معياري قدره0.877، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسعى إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على مستوى كل فرع من فروعها.

5- جاءت العبارة " **تقدر القيادة الجهد المبذول من طرف العمال**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.67، وبانحراف معياري قدره 0.750، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

6- جاءت العبارة "**تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعمال**" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.64، وبانحراف معياري قدره 0.849، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تقدم التوضيحات اللازمة للعاملين عن التغيير المراد إحداثه وذلك بهدف تجنب مقاومة التغيير التي يمكن أن تحدث جراء جهل أهداف التغيير من طرف العاملين.

7- جاءت العبارة "**يوجد نظام للحوافز محدد وواضح في المؤسسة**" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.62، وبانحراف معياري قدره 0.991، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

تمتلك نظام حوافز واضح، الهدف منه هو دفع العاملين إلى رفع وتطوير مستواهم من أجل تحقيق هذه الحوافز.

8- جاءت العبارة "**تحرص القيادة على إشراك العاملين في التطوير وتغيير الأنظمة ولوائح العمل**" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي 3.40، وبانحراف معياري قدره 0.972، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تشرك العاملين في تطوير وتغيير أنظمة ولوائح العمل.

9- جاءت العبارة "**يكافئ الملتزمون بالتغيير من طرف القيادة**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.22، وبانحراف معياري قدره 0.958، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف العينة المستجوبة.

ثانيا: الأهداف والغايات

سيتم التطرق لواقع إدارة تغيير الأهداف والغايات كمجال من مجالات إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر العاصمةSEAAL

الجدول رقم (18): التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تحدد القيادة أهداف تتناسب مع عملية التغيير .	3.82	0.668	موافق	04
تهدف القيادة إلى التغيير في الخطط والأنشطة بما يتناسب مع الحاجة لذلك.	3.86	0.694	موافق	03
تخصص القيادة الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة	3.74	1.002	موافق	05

تناقش القيادة الأهداف والخطط مع كافة العاملين.	3.16	1.104	محايد	08
تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.	3.52	0.886	موافق	06
تعتمد قيادة المؤسسة وضع خطة للأمور الطارئة	4.05	0.705	موافق	01
يتم تتبع الخطة والمراقبة عند التغيير في الأهداف والغايات.	3.87	0.688	موافق	02
يتم مراعاة الأهداف الفردية عند وضع الأهداف العامة للمؤسسة.	3.24	0.859	محايد	07
المجموع	**3.66**	**0.826**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات مجال إدارة تغيير الأهداف والغايات تراوحت بين 3.16 و4.05 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات 3.66كما أن الانحراف المعياري قدره 0.826، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود اهتمام من طرف قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**تعتمد قيادة المؤسسة وضع خطة للأمور الطارئة**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.05، وبانحراف معياري قدره0.705، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لها المرونة على تسيير الأمور الطارئة مثل أزمة الجفاف والتي سخرت لها الإمكانيات الضخمة من تحلية مياه البحر وحفر الآبار الارتوازية.

2- جاءت العبارة "**يتم تتبع الخطة والمراقبة عند التغيير في الأهداف والغايات**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.87، وبانحراف معياري قدره 0.688، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

3- جاءت العبارة "**تهدف القيادة إلى التغيير في الخطط والأنشطة بما يتناسب مع الحاجة لذلك**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.694، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تقوم بإجراء التغييرات وفق الحاجة لذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

4- جاءت العبارة "**تحدد القيادة أهداف تتناسب مع عملية التغيير**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.82، وبانحراف معياري قدره 0.668، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تحول قدر الإمكان الملائمة بين الأهداف المسطرة والتغيير المراد إحداثه.

5- جاءت العبارة "**تخصص القيادة الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.74، وبانحراف معياري قدره 1.002، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL توفر جميع الموارد والوسائل لتحقيق الأهداف من خلال الاعتماد على أحدث التكنولوجيات.

6- جاءت العبارة "**تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير**" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.52، وبانحراف معياري قدره 0.886، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تشرك جميع المستويات الإدارية في إعداد خطة التغيير وذلك من أجل الإلمام بجميع جوانب التغيير المراد إحداثه وكاستراتيجية لتجنب مقاومة التغيير المحتملة.

7- جاءت العبارة "**يتم مراعاة الأهداف الفردية عند وضع الأهداف العامة للمؤسسة**" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.24، وبانحراف معياري قدره 0.859، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة، ويرجع ذلك لاستحالة توافق جميع أهداف العاملين مع الأهداف العامة وصعوبة تحقيق الأهداف الفردية نظرا لكثرتها.

8- جاءت العبارة "**تناقش القيادة الأهداف والخطط مع كافة العاملين**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.16، وبانحراف معياري قدره 1.104، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي

سيتم التطرق لواقع إدارة تغيير الهيكل التنظيمي كمجال من مجالات إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (19): التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن يساعد على إدارة عملية التغيير	3.80	0.557	موافق	05
يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.	3.99	0.962	موافق	03
يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	4.20	0.678	موافق تماما	01
تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات.	3.83	0.694	موافق	04
توزع المهام وفقا للكفاءات التي يمتلكها شاغل الوظيفة.	3.33	1.115	محايد	07
العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من	4.01	0.692	موافق	02

خلال لوائح مكتوبة.				
تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء.	3.61	0.803	موافق	06
المجموع	**3.82**	**0.786**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات مجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي تراوحت بين 3.33 و 4.20 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لمجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي 3.82 كما أن الانحراف المعياري قدره 0.786، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود اهتمام من طرف قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائرSEAAL لمجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.20، وبانحراف معياري قدره 0.678، مما يدل على الموافقة المرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تحدد الوصف الوظيفي لكل منصب ضمن القانون الأساسي للمؤسسة.

2- جاءت العبارة "**العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.01، وبانحراف معياري قدره 0.692، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة ويرجع ذلك لتحديد القانون لتلك العلاقات بين جميع الإدارات داخل المؤسسة.

3- جاءت العبارة "**يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.99 وبانحراف معياري قدره 0.962، مما يدل على

الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة وذلك من أجل مواكبة التغييرات وتحيين الهيكل التنظيمي وتسهيل تحديد العلاقات بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

4- جاءت العبارة "**تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.83، وبانحراف معياري قدره 0.694، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف العينة المستجوبة، ويتم تفويض الصلاحيات لتجنب المركزية واعتماد التسيير الإداري الحديث التي تعتمده مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL وتسهيل معالجة العمليات الإدارية على مستوى فروع المؤسسة المتوزعة على مستوى ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة.

5- جاءت العبارة "**تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن يساعد على إدارة عملية التغيير**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.80، وبانحراف معياري قدره 0.557، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لديها هيكل تنظيمي مرن يساعد ويسهل إجراءات التغيير.

6- جاءت العبارة "**تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء**" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.61، وبانحراف معياري قدره 0.803، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن التغييرات على مستوى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسهم في إحداث تحسين في الأداء.

7- جاءت العبارة "**توزع المهام وفقا للكفاءات التي يمتلكها شاغل الوظيفة**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.33، وبانحراف معياري قدره 1.115، مما يدل على الموافقة المتوسطة على مضمون هذه العبارة.

رابعا: التكنولوجيا

سيتم التطرق لواقع إدارة تغيير التكنولوجيا كمجال من مجالات إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL

الجدول رقم (20): التحليل الإحصائي لمجال إدارة تغيير التكنولوجيا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
توفر القيادة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة.	3.91	1.022	موافق	05
تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الوقت والجهد.	3.98	0.934	موافق	04
تحوز المؤسسة على أنظمة معلومات إدارية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لإدارة التغيير.	3.87	0.828	موافق	06
تحاول المؤسسة تغيير أساليب تقديم الخدمات للمستهلك باستخدام التكنولوجيا.	4.12	0.727	موافق	02
توفر المؤسسة قاعدة معلوماتية تسهل الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة.	4.05	0.705	موافق	03
تتوافر لدي المؤسسة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع محيطها الخارجي(موردين، مؤسسات أخرى)	4.14	0.780	موافق	01
المجموع	**4.01**	**0.833**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات مجال إدارة تغيير التكنولوجيا تراوحت بين 3.87 و4.14 وهو ما يجعل المتوسط الحسابي العام لمجال إدارة تغيير التكنولوجيا 4.01 كما أن الانحراف المعياري قدره 0.833، وكل ذلك يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على وجود اهتمام من طرف

قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لمجال إدارة تغيير التكنولوجيا، حيث جاء ترتيب العبارات وفق الشكل التالي:

1- جاءت العبارة "**تتوافر لدي المؤسسة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع محيطها الخارجي (موردين، مؤسسات أخرى)**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.14، وبانحراف معياري قدره 0.780، وذلك راجع لتوفير مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL جميع وسائل الاتصال بها من أرقام تشتغل على مدار الساعة، بالإضافة إلى امتلاك حسابات على مستوى وسائط التواصل الاجتماعي تتسم بالنشاط وإبلاغ الزبائن بكل جديد.

2- جاءت العبارة "**تحاول المؤسسة تغيير أساليب تقديم الخدمات للمستهلك باستخدام التكنولوجيا**" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.12، وبانحراف معياري قدره 0.727، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تسعى إلى تقديم الخدمات للمستهلك باستخدام التكنولوجيا ومن أمثلة ذلك إبرام اتفاقيات مع مؤسسة بريد الجزائر من أجل تسهيل الدفع الالكتروني للفواتير دون التنقل إلى أحد فروع المؤسسة.

3- جاءت العبارة "**توفر المؤسسة قاعدة معلوماتية تسهل الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة**" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.05 وبانحراف معياري قدره 0.705، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL توفر قاعدة معلومات تتيح للجميع الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة.

4- جاءت العبارة "**تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الوقت والجهد**" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.98، وبانحراف معياري قدره 0.934، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL تختصر الجهد والوقت.

5- جاءت العبارة "**توفر القيادة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة**" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.91، وبانحراف معياري قدره 1.022، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة بحيث يرى أفراد العينة المستجوبة بأن قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL توفر الأجهزة التكنولوجية المواكبة للتغيرات الحاصلة.

6- جاءت العبارة "**تحوز المؤسسة على أنظمة معلومات إدارية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لإدارة التغيير**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.87، وبانحراف معياري قدره 0.828، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة من طرف أفراد العينة المستجوبة.

المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لاختبار فرضيات الدراسة، للتعرف على نوعية العلاقة الارتباطية والعلاقة التأثيرية بين المتغيرات.

المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات الدراسة الرئيسية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية بناء على المعطيات المتوفرة من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، أو من المعلومات المتحصل عليها من الموقع الرسمي للمؤسسة.

أولا: "تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL قيادة مبدعة"

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لمحور القيادة الإبداعية تم استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي لبعد المثابرة بلغ 3.81 والانحراف المعياري 0.894، مما يدل على الموافقة المرتفعة لوجود بعد المثابرة لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.
- المتوسط الحسابي لبعد المبادرة بلغ 3.35 والانحراف المعياري 0.942، مما يدل غلى الموافقة المتوسطة لوجود بعد المبادرة لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.
- المتوسط الحسابي لبعد الحساسية للمشكلات بلغ 3.60 والانحراف المعياري 0.841، مما يدل على الموافقة المرتفعة لوجود بعد الحساسية للمشكلات لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.
- المتوسط الحسابي لبعد التحفيز بلغ 3.20 والانحراف المعياري 0.982، مما يدل على الموافقة المتوسطة لوجود بعد التحفيز لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.
- المتوسط الحسابي لبعد الأخلاق بلغ 3.94 والانحراف المعياري 0.776، مما يدل على الموافقة المرتفعة لوجود بعد الأخلاق لدى قيادة مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL.

وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية " **تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL قيادة مبدعة**" تتفاوت نسبة توافر أبعادها بين المرتفعة (المثابرة، الحساسية للمشكلات، الأخلاق) والمتوسطة (المبادرة والتحفيز).

ثانيا: "تتوافر لدى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ثقافة تغيير مرتفعة"

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة التغيير تم استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي لمجال إدارة تغيير الأفراد بلغ 3.68 والانحراف المعياري 0.776، مما يدل على الموافقة المرتفعة لاهتمام مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بمجال إدارة تغيير الأفراد.

- المتوسط الحسابي لمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات بلغ 3.66 والانحراف المعياري 0.826، مما يدل على الموافقة المرتفعة لاهتمام مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بمجال إدارة تغيير الأهداف والغايات.

- المتوسط الحسابي لمجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي بلغ 3.82 والانحراف المعياري 0.786، مما يدل على الموافقة المرتفعة لاهتمام مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بمجال إدارة تغيير الهيكل التنظيمي.

- المتوسط الحسابي لمجال إدارة تغيير التكنولوجيا بلغ 4.01 والانحراف المعياري 0.833، مما يدل على الموافقة المرتفعة لاهتمام مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بمجال إدارة تغيير التكنولوجيا.

وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية " **تتوافر لدى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ثقافة تغيير مرتفعة**"، حيث أن هناك اهتمام مرتفع حسب آراء عينة الدراسة بالتغيير في مجالات (الأفراد، الأهداف والغايات، الهيكل التنظيمي ومجال التكنولوجيا).

ثالثا: "تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL إحدى مداخل إدارة التغيير"

من خلال المعلومات المقدمة من طرف رئيس مركز التدريب التابع لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL ومن خلال الاطلاع على الموقع الرسمي للمؤسسة يظهر أن مؤسسة المياه والتطهير للجزائر

العاصمة تهدف إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر لجميع مراحل العملية المتعلقة بتقديم خدماتها للزبائن.

وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية " **تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL إحدى مداخل إدارة التغيير**"، حيث تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعتمد بشكل كبير على التحسين المستمر للخدمات والعمليات الإدارية وانتهاج سبل الإبداع والابتكار في إدارة التغيير.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05 باستعمال معامل سبيرمان، وسنقوم بوضع فرضية العدم وفرضية البديل وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (21): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		القيادة الإبداعية	إدارة التغيير
القيادة الإبداعية	R	1	0.788**
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	0.788**	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.788، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية تبلغ نسبتها 78.8% بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة ارتباط موجبة بين المثابرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية سنستعمل معامل سبيرمان، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين المثابرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين المثابرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (22): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		المثابرة	إدارة التغيير
المثابرة	R	1	0.589**
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	0.589**	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين المثابرة وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.589، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة تبلغ نسبتها 58.9% بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط موجبة بين المبادرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية سنستعمل معامل سبيرمان، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين المبادرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين المبادرة وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (23): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		المبادرة	إدارة التغيير
المبادرة	R	1	**0.693
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	**0.693	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين المبادرة وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.693، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية تبلغ نسبتها 69.3% بين المتغيرين

عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية سنستعمل معامل سبيرمان، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (24): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		الحساسية للمشكلات	إدارة التغيير
الحساسية للمشكلات	R	1	**0.619
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	**0.619	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.619، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة تبلغ نسبتها 61.9%

بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية سنستعمل معامل سبيرمان، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (25): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		التحفيز	إدارة التغيير
التحفيز	R	1	**0.646
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	**0.646	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين التحفيز وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.646، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة تبلغ نسبتها 64.6% بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأخلاق وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية سنستعمل معامل سبيرمان، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأخلاق وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05؛

فرضية البديل H1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأخلاق وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (26): نتائج معامل سبيرمان لاختبار الارتباط

البيان		الأخلاق	إدارة التغيير
الأخلاق	R	1	0.779**
	Sig	0.000	0.000
إدارة التغيير	R	0.779**	1
	Sig	0.00	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين الأخلاق وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.779، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية تبلغ نسبتها 77.9% بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل.

المطلب الثالث: اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير

بعد اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، سيتم من خلال هذا المطلب اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الإبداعية وأبعادها (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز، الأخلاق) وبين إدارة التغيير، وذلك بحساب معامل فيشر للتأكد من معنوية النموذج، وأيضا حساب معامل R2 للتعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل وأبعاده في تفسير المتغير التابع، كما سيتم استعمال الانحدار الخطي البسيط للتعرف على مستوى التأثير، وهذا عند مستوى المعنوية 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05"

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.0 ؛

الجدول رقم (27): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	170.885	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب 170.885 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سيتم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإبداعية على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التفسير R2
		B	الخطأ المعياري	ß			
X القيادة الإبداعية	Constante	26.372	6.719		3.925	0.000	
	Total	0.863	0.066	0.805	13.072	0.000	0.648
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.805، ما يعني أن زيادة متغير القيادة الإبداعية بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 80.5%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.648 وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) يفسر ما نسبته 64.8 % من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (35.2) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 13.072 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي:**Y=0.863X+26.372**

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمثابرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.05 ؛

الجدول (29): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	52.439	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب52.439 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سستم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمثابرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمثابرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المثابرة على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التفسير R2
		B	الخطأ المعياري	ß			
X المثابرة	Constante	55.352	8.105		6.829	0.000	
	Total	0.335	0.419	0.600	7.241	0.000	0.361
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.600، ما يعني أن زيادة متغير المثابرة بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 60%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.361 وهذا يعني أن المتغير المستقل (المثابرة) يفسر ما نسبته 36.1% من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (63.9) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 7.241 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمثابرة على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي:**Y=0.335X+55.352**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.05 ؛

الجدول (31): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	81.764	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب81.764 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سستم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المبادرة على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التفسير R2
		B	الخطأ المعياري	ß			
X المبادرة	Constante	63.056	5.682		11.097	0.000	
	Total	0.599	0.331	0.684	9.042	0.000	0.468
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.684، ما يعني أن زيادة متغير المبادرة بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 68.4%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.468 وهذا يعني أن المتغير المستقل (المثابرة) يفسر ما نسبته 46.8% من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (53.2%) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 9.042 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرة على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي:**Y=0.599X+63.056**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.05 ؛

الجدول رقم (33): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	81.363	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب81.363 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سيتم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحساسية للمشكلات على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التفسير R2
		B	الخطأ المعياري	ß			
Xالحساسية للمشكلات	constante	38.584	8.366		4.612	0.000	
	Total	0.414	0.459	0.683	9.020	0.000	0.467
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.683، ما يعني أن زيادة متغير المبادرة بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 68.3%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.467 وهذا يعني أن المتغير المستقل (الحساسية للمشكلات) يفسر ما نسبته 46.7% من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (53.3%) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 9.042 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي:**Y=0.414X+38.584**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.05 ؛

الجدول رقم (35): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	50.953	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب850.953 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سستم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التفسير R2
		B	الخطأ المعياري	ß			
X التحفيز	Constante	71.905	5.945		12.096	0.000	
	Total	0.274	0.301	0.595	7.138	0.000	0.354
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.595، ما يعني أن زيادة متغير التحفيز بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 59.5%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.354 وهذا يعني أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما نسبته 35.4% من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (64.6%) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 7.138 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي:**Y=0.274X+71.905**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاق على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05

سنقوم أولا باختبار معامل فيشر للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وتم صياغة الفرضيات التالية لأجل ذلك:

فرضية العدم H0: نموذج الدراسة غير معنوي Sig>0.05 .

فرضية البديلH1 : نموذج الدراسة معنوي Sig<0.05 ؛

الجدول (37): نتائج اختبار فيشر

النموذج	اختبار فيشر	Sig
	132.929	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة قدرت ب132.929 وقيمة sig أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم، وعليه فنموذج الدراسة معنوي.

وبعد التأكد من صلاحية النموذج سيتم اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، وتم صياغة الفرضيات وفق الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاق على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig<0.05؛

فرضية البديلH1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاق على إدارة التغيير عند مستوى المعنوية Sig>0.05.

والجدول التالي يمثل النتائج:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأخلاق على إدارة التغيير

البيان		المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التفسير
		B	الخطأ المعياري	ß		Sig	R2
X	Constante	31.313	7.186		4.357	0.000	
الأخلاق	Total	0.679	0.257	0.767	11.529	0.000	0.588
Y إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المعامل المعياري تساوي 0.767، ما يعني أن زيادة متغير الأخلاق بمقدار وحدة واحدة يساهم في خلق إدارة التغيير بنسبة 76.7%.

معامل التفسير بلغت قيمته 0.354 وهذا يعني أن المتغير المستقل (الأخلاق) يفسر ما نسبته 58.8% من التغيرات الطارئة على المتغير التابع (إدارة التغيير) أما النسبة المتبقية (41.2%) فتعود إلى تفسيرات أخرى.

يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة T للنموذج بلغت 11.529 عند مستوى المعنوية المقدر ب0.000، والتي هي أصغر من 0.05، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، إذن **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأخلاق على إدارة التغيير**، وعليه تصبح معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي: **Y=0.679X+31.313**

خلاصة الفصل الرابع

تعد مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL من المؤسسات الاقتصادية العمومية الرائدة والهادفة إلى تبني مفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تسعى إلى تقديم خدماتها باحترافية وديناميكية، محاولة بذلك مواكبة التغيرات عن طريق الإبداع والتحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها.

وتم استعراض في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تعريف مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL، والقيم والتحديات والمهام التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة، كما تم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة والمتمثلة في الإطارات على مستوى المديرية العامة لمؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL، كما تم التطرق إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

وتم استعراض في المبحث الثاني التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، كما تم التطرق إلى التحليل الإحصائي الوصفي لمحور القيادة الإبداعية من خلال تحليل أبعاده (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق)، وتم التطرق إلى التحليل الإحصائي الوصفي لمحور إدارة التغيير من خلال مجالاته (الأفراد، الأهداف والغايات، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا).

وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير، وكذلك اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق) وإدارة التغيير عند مستوى المعنوية 0.05.

الفصل الخامس

الخاتمة

عالجت الدراسة إشكالية مهمة حول موضوع دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تم من خلالها إيجاد العلاقة بين مختلف أبعاد القيادة الإبداعية والتي حددت بخمسة أبعاد (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز، الأخلاق) وإدارة التغيير من خلال مجالاتها المعروفة (مجال الأفراد، ومجال الأهداف والغايات، مجال الهيكل التنظيمي ومجال التكنولوجيا).

وتم من خلال هذه الدراسة التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية، حيث تم استعراض في الفصل الأول مفاهيم حول القيادة الإدارية وأهم النظريات الكلاسيكية والحديثة التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية، وكذا تم استعراض المفاهيم النظرية للإبداع الإداري ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية وتأثيره الإيجابي في تقديم حلول عملية تسهم أنشطة الإدارة، وفي الأخير تم التطرق إلى القيادة الإبداعية وأهم المفاهيم المرتبطة بها وكذا تحديد أبعادها وكيف تسهم إيجابا في تعزيز أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل.

كما تم التطرق في الفصل الثاني إلى الإطار النظري حول إدارة التغيير وتحديد أهم مجالات التغيير الواجب التركيز عليها من أجل البقاء في بيئة تتسم بسرعة التغيير، وأبرز هذه المجالات العنصر البشري الكفؤ والمبدع والقادر على استغلال التكنولوجيا من تطوير أداء الأفراد والمؤسسة، وكذا عرض مجموعة من نماذج إدارة التغيير المعروفة، كما تم التطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير والاستراتيجيات الواجب اتباعها من أجل تقليص أثرها إلى أقصى درجة.

وفي الفصل الثالث تم استعراض أهم مداخل إدارة التغيير والمتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل التحسين المستمر (كايزن) وكذا مدخل المقارنة المرجعية، وفي الأخير تم استعراض العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير.

والفصل الرابع تم التطرق فيه إلى تعريف مؤسسة المياه والتطهير للجزائر العاصمة SEAAL والدور الهام الذي تلعبه في توفير المياه الصالحة للشرب لسكان ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة، وتم التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تحليل

ومن خلال ما سبق تم تحديد الأسس النظرية للبحث وبلورة إشكاليته، وصياغة الفرضيات ثم العمل على الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي على أساسها تم تقديم الاقتراحات اللازمة وتحديد آفاق البحث المستقبلية، وفيما يلي نستعرض هذه النتائج:

النتائج النظرية:

تتمثل نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- ✓ القيادة الإبداعية نهج يعتمد على إبداع القائد في حد ذاته وتشجيعه للمرؤوسين على الإبداع؛
- ✓ القيادة الإبداعية هدفها إلهام المرؤوسين؛
- ✓ تتمثل أبعاد القيادة الإبداعية في المثابرة، والمبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق؛
- ✓ اهتمام القيادة الإبداعية يتعدى الجانب المادي ويشمل الاهتمام بمسؤوليات المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة وبل يصل إلى حد عدم التعدي على الأخلاق العامة التي تحكم المجتمع؛
- ✓ التغيير ليس بالسهولة المتوقعة ويحتاج إلى وقت وجهد وتكاليف؛
- ✓ المؤسسات الرائدة لا تغفل عن عملية التغيير؛
- ✓ وجود قيادة مبدعة يساعد في عملية إدارة التغيير بشكل كبير؛

- ✓ مهمة التقليل من مقاومة التغيير ترجع إلى القيادة المتمرسة؛
- ✓ التعامل مع مقاومة التغيير يحتاج إلى إتباع استراتيجيات مدروسة تتلاءم مع الموقف ونوع المقاومة؛
- ✓ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من أشهر مداخل التغيير الهادفة إلى التغيير الجذري للعمليات والممارسات من أجل تحقيق نقلة نوعية في أداء المؤسسة؛
- ✓ مدخل إدارة الجودة الشاملة يهتم بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبون؛
- ✓ مدخل التحسين المستمر (كايزن) يسعى إلى إحداث تغييرات صغيرة وبشكل مستمر وغير متقطع تصل في النهاية إلى تغيير كبير بدون بذل الجهد والتكلفة العالية لعملية التغيير الجذري؛
- ✓ مدخل المقارنة المرجعية يهتم بنقل التجارب الناجحة لعمليات التغيير ومحاولة إسقاطها على جزء من المؤسسة وفي حال نجاح التغيير يتم تعميم التجربة.

النتائج الميدانية:

تتمثل نتائج الدراسة الميدانية فيما لي:

- ✓ تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL قيادة تتوافر فيها أبعاد القيادة الإبداعية بنسب مختلفة؛
- ✓ تمتلك مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL مركز تدريب تابع للمؤسسة يسهم في تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يساهم في نقل الخبرات إلى الطلبة الجامعيين المتربصين به في مختلف التخصصات؛

- ✓ تهتم مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL بإجراء التغييرات اللازمة من أجل مواكبة سرعة التغير وتحقيق أهدافها؛
- ✓ تتبنى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAALمدخل إدارة الجودة الشاملة في عملية التغيير حيث أنها تعمل باستمرار على التحسين المستمر في تقديم الخدمة للزبائن؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.788؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المثابرة وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.589؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين المبادرة وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.693؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الحساسية للمشكلات وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.619؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التحفيز وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.646؛

- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين الأخلاق وإدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.779؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمثابرة على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاق على إدارة التغيير في مؤسسة المياه والتطهير SEAAL عند مستوى المعنوية 0.05.

التوصيات

بناء على النتائج أعلاه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الاهتمام بتكوين قيادات مبدعة على مستوى مؤسسة المياه والتطهير SEAAL تتوافر فيها جميع أبعاد القيادة الإبداعية (المثابرة، المبادرة، الحساسية للمشكلات، التحفيز والأخلاق)؛
- ✓ الاهتمام بتنمية الإبداع لدى العاملين من خلال إشراكهم في حل مشاكل المؤسسة والسماح بتقديم المبادرات؛
- ✓ تدريب فرق متخصصة قادرة على إدارة التغيير دون الاعتماد على المبادرات الفردية التي غالبا ما يكون فيها هامش للفشل؛
- ✓ وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لاستشعار الفرص وتحديد المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول لمواجتها،
- ✓ الاهتمام بالجانب التحفيزي لأصحاب المبادرات والأفكار المبدعة المساعدة في العمل؛
- ✓ تبادل التجارب الناجحة بين المؤسسات من نفس القطاع وحتى من قطاعات أخرى شهدت طفرة نوعية في مجال الإدارة الحديثة؛
- ✓ وضع مراكز تدريب على مستوى المؤسسات تلبي الاحتياجات التدريبية للعاملين بها وتسهم في نقل الخبرة لطلبة الجامعات وهو المعمول به على مستوى مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛
- ✓ الاستفادة من التجارب الناجحة ومحاولة نقلها وتطبيقها في مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL؛

- ✓ توسيع نطاق عمل مؤسسة المياه والتطهير للجزائر SEAAL لتشمل ولايات أخرى؛
- ✓ المحافظة على المكتسبات الإيجابية الحالية للمؤسسة ومحاولة تغيير السلبية منها للرقي بمستوى الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة:

موضوع القيادة الإبداعية وإدارة التغيير من المواضيع الحديثة الواجب أخذها بجدية ودراستها وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الخاصة أو العمومية، ويمكن تحديد هذه المواضيع للتطرق لها مستقبلا:

- ✓ دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في المؤسسات العمومية غير الاقتصادية؛
- ✓ دور القيادة الإبداعية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ تأثير القيادة الإبداعية في عملية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية؛
- ✓ مساهمة القيادة الإبداعية في الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر؛
- ✓ مساهمة الأخلاق في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ دور القيادة الإبداعية في تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية؛
- ✓ دور التحسين المستمر(كايزن) في تنمية الإبداع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1- إبراهيم السعيد مبروك، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

2- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، 2022.

3- أحمد بن عبدالله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2016.

4- أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.

5- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.

6- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

7- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

8- بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

9- بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع،2013.

10- ثناء إبراهيم موسى فرحات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، الطبعة الأولى، مصر، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، 2011.

11- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.

12- جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، الأردن، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2009.

13- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

14- حناشي لعلى بن صالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي –دراسة مقارنة–، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.

15- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، دار الفكر الجامعي، 2019.

16- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

17- رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، العربي للنشر والتوزيع، 2020.

18- رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، مصر، العربي للنشر والتوزيع، 2020.

19- سعد زناد دروش، مصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، الطبعة الأولى، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018.

20- سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة(التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض)، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020.

21- سعد علي ريحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

22- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.

23- صهيب كمال الآغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.

24- عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، مجموعة النيل العربية، 2010.

25- عادل عبد الرزاق هشام، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2017.

26- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.

27- عائشة ابراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية (شرطة الشارقة كأنموذج)، الإمارات العربية المتحدة، إدارة مركز بحوث الشرطة، 2014.

28- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016.

29- العدواني حنان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية، الطبعة الأولى، الكويت، دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع، 2014.

30- عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات –دراسة ميدانية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

31- عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.

32- غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.

33- فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

34- ليلى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013.

35- محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة الجودة الشاملة كيف تطور مشروعك ومنتجك، جمهورية مصر العربية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017.

36- مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

37- مراد فليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.

38- مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دمشق سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020.

39- نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014.

40- نعيم بن عطا الله الجهني، شائع بن خالد القحطاني، ميرفت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشملان، عائض بن خلف الرشيدي، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2018.

41- هشام مريزيق، دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2008.

42- يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية، الطبعة الأولى، الأردن، مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2016.

- **الرسائل الجامعية:**

1-أحمد عيسى علي خليل النشار، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2018.

2- أحمد محمد ادمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

3- آلاء عبد المنعم إبراهيم إسماعيل، دور القيادة الإبداعية في فاعلية أداء المنظمات- دراسة حالة المؤسسة السودانية للنفط، رسالة ماجستير، كلية العهلوم الإدارية جامعة إفريقيا العالمية، 2019.

4-برهان حمد أدهام، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية: دارسة في شركة غاز الشمال العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021.

5- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

6- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

7-حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الاقصى، فلسطين، 2018.

8-حسين بن سليم، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة- دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجا، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

9-خالد إدريس شاكر دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

10- ديانا محمد إبراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.

11- رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

12-رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية-دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

13- سعاد بشوع، واقع إدارة التغيير في المنشأة الجزائرية وأفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة مصنع اسمنت عين توتة (باتنة)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

14- سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية- دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

15- سميرة صالحي، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

16- سميرة يبالة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة: مؤسسة أوبتيموم اتصالات الجزائر جازي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019.

17- شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال-دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013.

18- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر نموذجا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة السانية وهران، 2010.

19- عماد محمد صبى، اليزيد أيوب عباس، محمد حسين محمد بله، العفراء جلال ثابت، خديجة الطيب إبراهيم، أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان، 2017.

20- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009.

21- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

22- فاطمة الزهرة بن رابح، دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

23- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.

24- فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2012.

25- ليلى حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005.

26- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة(الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

27- محمد سليمان أبو حسنين، درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

28- محمد شتوح، تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2016.

29- مختار حماد، استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2017.

30- مرام محمود محمد ربايعة، أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

31- منى حمد قشطة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

32- نسيمة خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2015.

33- نضال مصطفى اسماعيل الشافعي، دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة، 2016.

34- نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

35- نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1.

36- نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين- دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

37- هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة- ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015.

38- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018.

- **المقالات:**

1-إبراهيم عزالدين الطقز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن.

2- أحلام إبراهيم ولي، محسن عثمان حسن، دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي-دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 54، المجلد 17، جامعة تكريت، 2021.

3- أحمد ضيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 03، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012.

4- أحمد ضيف، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة التغيير دراسة ميدانية بملبنة ترافل الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 04، المجلد 01، جامعة بشار، 2017.

5-أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 68، المجلد 18، جامعة بغداد.

6-أسماء منصور، يمينة مقدم، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 07، جامعة الجلفة، 2021.

7-اشتيوي محمد عبد، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، العدد 01، المجلد 03، جامعة الاستقلال، 2018.

8- إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، المجلد 12، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.

9- إكرام عبد الستار محمد دياب، القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة

الدولية للتعليم بالإنترنت، بدون عدد، المجلد الأول، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، ديسمبر 2019.

10- إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 10، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.

11- انتصار صابر الجبوري، الاء وضاح ثابت، تكامل الحوكمة مع المقارنة المرجعية لتقويم الأداء، مجلة العلوم الإدارية العراقية، العدد 02، المجلد 01، جمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية، 2017.

12- برارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 01، المجلد 04، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2021.

13- بشار عز الدين السماك، محمد منيب محمود الدباغ، ابتسام اسماعيل حنا، متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابتكار الأخضر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 29، المجلد 14، جامعة البصرة، 2021.

14- بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، جامعة المسيلة، 2009.

15- بن عطاء الله العلمي، مقاربة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 02، المجلد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.

16- بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد3، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر.

17- تقوى قمادي، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية.

18- حبيبة بلحاج، عبد الباقي أميرة، بوغاري فريدة، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 02، المجلد 07، جامعة أحمد دراية ادرار، جوان2019.

19- حسن بشير حسن محمد، محمد عثمان محمد، فوائد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في المصارف السودانية من وجهة نظر العاملين في المصارف: دراسة حالة المصارف العاملة بمحلية شرق الجزيرة، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، العدد 02، المجلد 02، جامعة وهران 2، 2021.

20- حسن يحيى عسيري، سعيد محفوظ علي تومي، أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة-دراسة حالة مستشفى طرفي-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد02، المجلد07، كلية التجارة جامعة دمياط، ديسمبر 2020.

21- حسين مساوي، محمد شويح، نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال _عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 02، المجلد 16، جامعة البليدة 2، 2021.

22- حنان البدري كمال، إيمان محمود محمد، أحمد محمد حباشي دنقل، متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان، مجلة كلية التربية، العدد 36، جامعة أسوان، 2021..

23- حنان بشتة، نعيم بوعموشة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 03، المجلد 01، جامعة الأغواط، 2019.

24- خييزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015.

25- دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 08، جامعة غليزان، 2022.

26- راضية يوسفي، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.

27- رانيا وصفي عثمان، هناء إبراهيم سليمان، ماهر قوطة، ممارسات القيادة الإبداعية الداعمة لتربية الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، العدد73، جامعة دمياط، مصر.

28- رتيبة طايبي، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 06، المجلد 02، جامعة البليدة 2، 2016.

29- رغدة محمود أحمد، رشا عبد العاطي، دلال مطلق الضويحي، مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد38، المجلد08، جامعة المنيا، مصر، 2022.

30- رميلة لعمور، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري –دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية–الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد 06، مركز رفاد للدراسات والأبحاث– الأردن.

31- رميلة لعمور، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري –دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية ولاية غرداية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية، العدد01، المجلد22، جامعة زيان عاشور الجلفة.

32- زرقاط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي الأغواط، سبتمبر 2017.

33- زينب شوقي يونس، محمد عوض إبراهيم، أساليب القيادة في إدارة المنظمات العامة: دراسة التحول من المنظمات العامة أو منظمات قطاع الأعمال إلى المنظمات الخاصة، مجلة إدارة الأعمال، الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد10، المجلد16، الجامعة البريطانية بمصر.

34- سامية هاني عجيل، القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير–دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 33، المجلد 10، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2015.

35- سفيان بن داود، وريدة الشيكر، الطرق الحديثة لخلق القيمة والابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع والمعوقات-دراسة حالة ATS-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 07، جامعة زيان عاشور الجلفة.

36- سماح رمضان مصطفى خميس، دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، العدد16، جامعة بور سعيد، مصر، 2020.

37- صباح عبد الله الصومالي، أريج عبد الله باحنيدن خديجة محمود زكي، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص لمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 28، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2020.

38- صليحة بوصوردي، دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 28، المجلد 18، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013.

39- صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع تبسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 03، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2018.

40- عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها-دراسة الأبعاد النفسية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، مجلد ج، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة2، 2017.

41- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 08، المجلد 02، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2018.

42- عبد الرفيق برزوق، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 04، جامعة خميس مليانة، 2021.

43- عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، جامعة عين شمس، مصر، 2019.

44- عبد الله جوزه، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، العدد 01، المجلد 07، جامعة وهران01، 2021.

45- عبد الله قلش، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.

46- عبد الناصر محمد سيد أحمد، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، المجلد 49، جامعة عين شمس، 2019.

47- عبد النور زوامبية، سليم قيرع، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2011.

48- عبد الوهاب عبد الفتاح الآلوسي، بيان كمال رشيد، لطيف صالح كريم، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي- دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 07، جامعة كركوك، 2017.

49- عزالدين عبد الرؤوف، توفيق تمار، عيسى قروش، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، المجلد 08، جامعة برج بوعريريج، 2021.

50- علاء جاسم سلمان، نهاد حسين أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، جامعة بغداد، 2014.

51- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير -دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد1، المجلد20، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

52- عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 00، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2016.

53- عواطف مطرف، البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة يحي فارس المدية.

54- غادة عبد الله البوشي، الجوهرة إبراهيم بوبشيت، درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 09، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

55- فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 01، المجلد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020.

56- فائز غازي البياتي، جبار قاسم فهد، أثر إعادة الهندسة في تحقيق فاعلية مستوى أداء عمليات وزارة الكهرباء –دراسة تطبيقية لإعادة هندسة عملية تنظيف الخلايا الشمسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 74، المجلد 19، جامعة بغداد.

57- فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 09، كلية التراث الجامعة، 2010.

58- فدوى أبو الحسن محمد ممدوح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 16، جامعة الشارقة، 2019.

59- فريد محمد القواسمة، تويم تركي تويم المري، أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 03، المجلد 07، رفاد للدراسات والأبحاث، 2019.

60- قويدر عياش، عبد الله إبراهيمي، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات–العدد الاقتصادي، العدد 01، المجلد 04، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2013.

61- لافي المخاريز، إيناس أحمد البدو، ساري ملاحيم، موسى أحمد عطية، درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، دراسات العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 48، جامعة البلقاء، الأردن، 2021.

62- ليلى بن عيسى، محمد قريشي، راضية مغزي لعرافي، مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، العدد 02، المجلد 11، جامعة باتنة1 الحاج لخضر.

63- ليلى عثمان، صالح سراي، طاهر بعلة، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 05، جامعة محمد بوضياف المسيلة–الجزائر، مارس 2018.

64- مجيد حميد محمد، علاقة التغيير بالرضا الوظيفي بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 06، جامعة كركوك، 2016.

65- محمد الطاهر الغاني، علي اسماعيل رضوان، مقاومة التغيير التنظيمي لدى أعضاء الهيكل الإداري في الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، جامعة المسيلة..

66- محمد رمضان جبران المزعوق، استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصحية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، العدد 04، المجلد 11، 2020.

67- محمد عبد اشتيوي، مدخل كايزن kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 10، المجلد 03، جامعة القدس، 2018.

68- محمد عبد الرحمن عمر، روش إبراهيم محمد، عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العدد 02، المجلد 06، جامعة نوروز.

69- محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الجمعة، جامعة الجمعة المملكة العربية السعودية، 2017.

70- محمد قريشي، أحلام غربال، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 01، المجلد 03، جامعة المسيلة.

71- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجا)، مجلة دفاتر المخبر، العدد 01، المجلد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.

72- محمد مكناسي، أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، مجلد ب، جامعة منتوري قسنطينة، 2014.

73- مختار محمودي قادة، زروقي إبراهيم، التغيير في المؤسسة ضرورة الاستراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مجلة المعيار، العدد 02، المجلد 06، المركز الجامعي تيسمسيلت.

74- مراد بن حرز الله، تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

75- مراد علة، متطلبات تفعيل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 08، جامعة زيان عاشور الجلفة.

76- مراد علي عبد الله الشيبه، عبد الله علي صالح النجار، متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 39، المجلد 06، المركز القومي للبحوث غزة،2022.

77- مروة سيد وهبه، حنان ماهر علي، إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة(أ)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد 02، المجلد 15، كلية السياحة والفنادق-جامعة الفيوم-، ديسمبر 2021.

78- مصطفى عزمي أبو الحاج، دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 07، المجلد 33، جامعة أسيوط، 2017.

79- ملاك صالح سعيد حسين، أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013-2018، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 08، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 2019.

80- منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف: دراسة ميدانية، مجلة كلية العلوم، العدد127 الجزء الأول، جامعة الأزهر، 2016.

81- ميثم سامي كريم، قاسم أحمد حنظل، أثر منظورات ذكاء الأعمال في إعادة هندسة العمليات المصرفية دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 55، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، 2021.

82- ميساء مصطفى بني سلامة، رقيا قاسم البدارين، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد 24، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2016.

83- نادية عبد الخالق رمضان بكر، مدخل التحسين المستمر (kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 36، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.

84- نادية معوض إبراهيم، استراتيجية لتحسين القيادة الإبداعية لمعلمي القراءات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بور سعيد (دراسة حالة)، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط، مصر، 2019.

85- نايفة علي، مطيعة أحمد، سوسن عباس، درجة تطبيق مديري رياض الأطفال لمبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المربيات –دراسة ميدانية في رياض أطفال مدينة اللاذقية،

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد02، المجلد39، جامعة تشرين، 2017.

86- نبيل حليلو، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 12، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2015.

87- نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات ٱدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، المجلد 23، جامعة بغداد، 2017.

88- نغم دايح عبد علي، عبير محمد مهدي، أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة–دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 19، المجلد 05، جامعة كربلاء.

89- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة شركة الإسمنت بني صاف S.Cl.B.S، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد الأول، المجلد الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2018

90- نورالدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

91- نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صفر، تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية–دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، الجامعة المستنصرية.

92- الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010.

93- هبه الله عادل عبد الرحيم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 57، جامعة حلوان.

94- هناء القيسي، درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 87، المجلد 21، جامعة المستنصرية، 2015.

95- وافية تجاني، لوشن محمد، أثر إدارة التغيير على أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 02، المجلد 07، جامعة العربي التبسي تبسة، 2022.

96- وافية صحراوي، قماري محمد، زروتي أسماء، الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، العدد 01، المجلد 10، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة الجزائر.

97- وائل وفيق رضوان، سوزان محمود عزب عثمان، إدارة التغيير مدخلا للإصلاح التربوي بمصر، مجلة كلية التربية بدمياط، عدد نوفمبر 2019، جامعة دمياط، مصر، 2019.

98- وفاء عتيق الفواز، الإبداع الإداري مدخل لتطوير الأداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 03، المجلد 34، جامعة أسيوط.

99- يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، حامد الشرفي، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد23، جامعة الملك عبد العزيز، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

1- Andrei Octavian Paraschivescu, Paul Claudiu Cotirlet, Quality Continuous Improvement Kaizen Strategy-Comparative Analysis, Journal Economy Transdisciplinarity Congnition, No 01, Vol 18, 2015.

2- David Arditi, H Murat Gunaydin, Total quality management in the construction process, international Journal of project Management, No 04, Vol 15, 1997.

3-Demitros Belias, Athanasios Koustelios, The Impact of Leadership and change management strategy on organizational culture, European Scientific Journal, No 07, Vol 10, European Scientific Institute, 2014.

4- Dinh Thai Hoang, Barbara Igel, Tritos Laosirihongthong, the impact of total quality management on innovation, International

Journal of quality and reliability management, N 09, vol 23, Emerald group publishing limited.

5- Fatima Allem, Chelil Abdeellatif, Impact du leadership su r le comportement de l'individu au sein de l'organisation etude de cas : l'entreprise seror tlemcen, al bashaer economic journal, n03, vol05,unv bechar.

6- Fawzieh Masad, Nader Mohammad Aljawarneh, administrative c reati vity and job performamce: an empirical study at Jadara university, International Jou rnal of Psychosocial Réhabilitation, No 08, Vol 24, 2020.

7- Frank Voehl, H. James Harrington, change management : Manage the change or it will manage you, USA, Taylor and Francis Group, 2016.

8- Gregory H. Jacobson, Nicole Streiff McCoin MD, Richard Lescallette, Stephan Rus MD, MPH, Corey M. Slo, Kaizen: A Method of Process Improvement in the emergency Department, the society for Academic Emergency Medicine, N o 12, vol 16, 2009.

9- Ibtissam khalid Yahya Salama, the relationship between org anizational culture and administrative creativity in universities,

European scientific journal, n 04, vol14, European scientific institute.

10- Ivan Wicaksana Siregar, a literature review on business pr ocess Reengineering, American International Journal of Business Management ,Issue 07, Volume 04.

11- Jana kubicova, reengineering- concept and review of literature, 2015.

12- Kardoyo. K, Muhammad Feriady, Nina Farliana, Ahmad Nurkhin , Influence of the green leadership toward environmental policies support. Journal of Asian Finance, No 11, vol 07, 2020.

13- Mont gomer yven. Wart, leadership »n public organizations, London England, M.E sharpe Inc, 2008.

14- Phimphon Phimkoh , Kowat Tesaputa, Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand, I nternational Journal of Behavioral Science, No 02, Vol 10, Behavioral Scie'ce Research Institute, 2015.

15- Sajid Rahman Khattak, Saima Batool, Maqsood Haider, Relationship of Leadership styles and Employee Creativity: A Mediating Role of creative Self-efficacy and Moderating Role of

Organization Climate, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, No 02, Vol 11, 2017.

16- Tiffany Lynn Jarvis, A Mixed Methods Analysis on Creative leadership and Missouri School Administrators, Degree of Doctor of Education, Lindenwood University, 2015.

17- Zohir H. Al-Zoubi, Hytham M. Bany Issa, Fawwaz Y. Musallam, The Degree of practicing creative Leadership by Academic Leader at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of teaching performance, Journal of Education sciences, No 163, Vol 13, MDP', 2023.

المواقع الإلكترونية:

- www.seaal.dz

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تم اعداد هذا الاستبيان لمعالجة موضوع "دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية"-دراسة حالة مؤسسة SEAAL-، وهذا ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال، والذي نضعه بين أيديكم، راجين منكم الإجابة على العبارات المطروحة فيه بدقة وموضوعية، مقدرين لكم حسن تعاونكم.

ونحيطكم علما أن البيانات التي نتحصل عليها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي وفقط.

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ أكبر من 51 سنة

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج

الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي:

☐ إطار سامي

☐ إطار

المحور الأول: القيادة الإبداعية

	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	المثابرة					
01	يتقبل القائد الأفكار الجديدة.					
02	يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة.					
03	يمتلك القائد عزيمة كبيرة لتحقيق الأهداف المرسومة.					
04	يعزز القائد ثقة المرؤوسين في أنفسهم من أجل إنجاز المهام.					
05	تستمد قيادة المؤسسة تأثيرها وسلطتها على العمال من خلال سلوكها.					
	المبادرة					
06	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع.					
07	تعمل القيادة في المؤسسة على تشجيع المبادرات والأفكار الإيجابية.					
08	توفر المؤسسة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل.					
09	تقدم القيادة في المؤسسة حلولا مبتكرة لحل المشكلات.					
10	تشرك قيادة المؤسسة جميع العمال في حل مشاكلها.					

	الحساسية للمشكلات					
11	تمتلك المؤسسة رسالة ورؤية واضحة للجميع.					
12	يشعر القائد بالمشكلات قبل استفحالها.					
13	يولي القائد الاهتمام بمشاعر مرؤوسيه في المواقف المختلفة.					
14	تستطيع القيادة في المؤسسة السيطرة على مسببات المشاكل نسبيا.					
15	تتمتع قيادة المؤسسة بقدرة عالية على إدارة المخاطر والأزمات.					
	التحفيز					
16	تمتلك المؤسسة نظام حوافز يشجع على الإبداع.					
17	المبادرات الفردية تحظى بالتشجيع والتحفيز المعنوي اللازم.					
18	القيادة تهتم بأفكار العاملين المتميزين.					
19	لا تميل القيادة في المؤسسة إلى فرض عقوبات في حل فشل مبادرات العمال.					
20	تحرص القيادة في المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعمال.					
21	يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في المؤسسة.					
	الأخلاق					
22	قيادة المؤسسة تتسم بالأخلاق وهي قدوة للعمال.					
23	تهدف قيادة المؤسسة إلى ترسيخ الأخلاق داخل ثقافة المؤسسة.					
24	تمتلك المؤسسة قوانين ولوائح أخلاقية.					

25	تفرض المؤسسة عقوبات صارمة على من لا يحترم أخلاقيات العمل.					
26	تحتوي رسالة المؤسسة على مبدأ الأخلاق.					
27	تهدف القيادة إلى إظهار المؤسسة بشكل يحترم الأخلاق العامة للمجتمع.					
28	تخصص المؤسسة دورات للتحسيس بضرورة تبني الأخلاق في ممارسة العمل.					

المحور الثاني: إدارة التغيير

	العبارات	غيرموافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	مجال الأفراد					
01	تقدر القيادة الجهد المبذول من طرف العمال.					
02	تعمل القيادة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال.					
03	يخضع العمال في المؤسسة للتدريب على برامج التغيير التي يحتاجونها.					
04	تحرص القيادة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعمال.					
05	يكافئ الملتزمون بالتغيير من طرف القيادة.					
06	يوجد نظام للحوافز محدد وواضح في المؤسسة.					
07	تحرص القيادة على إشراك العاملين في التطوير وتغيير الأنظمة و لوائح العمل.					

08	تمتلك المؤسسة عناصر كفؤة تغطي احتياجات التغيير.					
09	تسعى القيادة لغرس الأخلاق في عمال المؤسسة.					
	الأهداف والغايات					
10	تحدد القيادة أهداف تتناسب مع عملية التغيير .					
11	تهدف القيادة إلى التغيير في الخطط والأنشطة بما يتناسب مع الحاجة لذلك.					
12	تخصص القيادة الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة					
13	تناقش القيادة الأهداف والخطط مع كافة العاملين.					
14	تشرك القيادة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.					
15	تعتمد قيادة المؤسسة وضع خطة للأمور الطارئة					
16	يتم تتبع الخطة والمراقبة عند التغيير في الأهداف والغايات.					
17	يتم مراعاة الأهداف الفردية عند وضع الأهداف العامة للمؤسسة.					
	مجال الهيكل التنظيمي					
18	تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن يساعد على إدارة عملية التغيير					
19	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.					
20	يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.					
21	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات.					

22	توزع المهام وفقا للكفاءات التي يمتلكها شاغل الوظيفة.					
23	العلاقات بيت الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.					
24	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء.					
	مجال التكنولوجيا					
25	توفر القيادة الأجهزة التكنولوجية المستخدمة بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة.					
26	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الوقت والجهد.					
27	تحوز المؤسسة على أنظمة معلومات إدارية تساعد في توفير المعلومات اللازمة لإدارة التغيير.					
28	تحاول المؤسسة تغيير أساليب تقديم الخدمات للمستهلك باستخدام التكنولوجيا.					
29	توفر المؤسسة قاعدة معلوماتية تسهل الوصول إلى المعلومات بطريقة سهلة.					
30	تتوافر لدي المؤسسة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع محيطها الخارجي(موردين، مؤسسات أخرى)					

الملحق 02

Corrélations

			qa1	qa2	qa3	qa4	qa5	المثابرة
Rho de Spearman	qa1	Coefficient de corrélation	1,000	,365**	,386**	,422**	,174	,677**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,092	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qa2	Coefficient de corrélation	,365**	1,000	,462**	,436**	,436**	,681**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qa3	Coefficient de corrélation	,386**	,462**	1,000	,453**	,339**	,701**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qa4	Coefficient de corrélation	,422**	,436**	,453**	1,000	,506**	,796**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qa5	Coefficient de corrélation	,174	,436**	,339**	,506**	1,000	,667**
		Sig. (bilatéral)	,092	,000	,001	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	المثابرة	Coefficient de corrélation	,677**	,681**	,701**	,796**	,667**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			qb6	qb7	qb8	qb9	qb10	المبادرة
Rho de Spearman	qb6	Coefficient de corrélation	1,000	,667**	,557**	,652**	,294**	,825**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,004	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb7	Coefficient de corrélation	,667**	1,000	,597**	,539**	,295**	,783**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,004	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb8	Coefficient de corrélation	,557**	,597**	1,000	,651**	,329**	,802**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb9	Coefficient de corrélation	,652**	,539**	,651**	1,000	,453**	,840**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95

	qb10	Coefficient de corrélation	,294**	,295**	,329**	,453**	1,000	,602**
		Sig. (bilatéral)	,004	,004	,001	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	المبادرة	Coefficient de corrélation	,825**	,783**	,802**	,840**	,602**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			qb11	qb12	qb13	qb14	qb15	qb16	للمشكلات_الحساسية
Rho de Spearman	qb11	Coefficient de corrélation	1,000	,178	,069	,369**	,160	,222*	,670**
		Sig. (bilatéral)	.	,084	,503	,000	,121	,031	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qb12	Coefficient de corrélation	,178	1,000	,217*	,152	,120	,071	,478**
		Sig. (bilatéral)	,084	.	,035	,141	,246	,492	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qb13	Coefficient de corrélation	,069	,217*	1,000	,238*	,275**	,347**	,511**
		Sig. (bilatéral)	,503	,035	.	,020	,007	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qb14	Coefficient de corrélation	,369**	,152	,238*	1,000	,541**	,300**	,699**
		Sig. (bilatéral)	,000	,141	,020	.	,000	,003	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qb15	Coefficient de corrélation	,160	,120	,275**	,541**	1,000	,308**	,569**
		Sig. (bilatéral)	,121	,246	,007	,000	.	,002	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qb16	Coefficient de corrélation	,222*	,071	,347**	,300**	,308**	1,000	,386**
		Sig. (bilatéral)	,031	,492	,001	,003	,002	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	للمشكلات_الحساسية	Coefficient de corrélation	,670**	,478**	,511**	,699**	,569**	,386**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			qb17	qb18	qb19	qb20	qb21	التحفيز
Rho de Spearman	qb17	Coefficient de corrélation	1,000	,685**	,193	,619**	,612**	,849**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,061	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb18	Coefficient de corrélation	,685**	1,000	,175	,598**	,509**	,754**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,089	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb19	Coefficient de corrélation	,193	,175	1,000	,226*	,313**	,441**
		Sig. (bilatéral)	,061	,089	.	,028	,002	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb20	Coefficient de corrélation	,619**	,598**	,226*	1,000	,519**	,749**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,028	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	qb21	Coefficient de corrélation	,612**	,509**	,313**	,519**	1,000	,821**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,002	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	التحفيز	Coefficient de corrélation	,849**	,754**	,441**	,749**	,821**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			qb22	qb23	qb24	qb25	qb26	qb27	qb28	الاخلاق
Rho de Spearman	qb22	Coefficient de corrélation	1,000	,628**	,428**	,208*	,432**	,477**	,425**	,594**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,043	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qb23	Coefficient de corrélation	,628**	1,000	,598**	,298**	,555**	,608**	,347**	,715**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,003	,000	,000	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qb24	Coefficient de corrélation	,428**	,598**	1,000	,360**	,527**	,475**	,410**	,732**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qb25	Coefficient de corrélation	,208*	,298**	,360**	1,000	,357**	,499**	,467**	,606**
		Sig. (bilatéral)	,043	,003	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qb26	Coefficient de corrélation	,432**	,555**	,527**	,357**	1,000	,685**	,441**	,706**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95

	qb27	Coefficient de corrélation	,477**	,608**	,475**	,499**	,685**	1,000	,577**	,777**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qb28	Coefficient de corrélation	,425**	,347**	,410**	,467**	,441**	,577**	1,000	,754**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	الاخلاق	Coefficient de corrélation	,594**	,715**	,732**	,606**	,706**	,777**	,754**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			qc1	qc2	qc3	qc4	qc5	qc6	qc7	qc8	qc9	الأفراد
Rho de Spearman	qc1	Coefficient de corrélation	1,000	,421**	,337**	,384**	,374**	,177	,281**	,225*	,236*	,505**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001	,000	,000	,086	,006	,028	,021	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc2	Coefficient de corrélation	,421**	1,000	,602**	,375**	,419**	,248*	,312**	,327**	,308**	,601**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,015	,002	,001	,002	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc3	Coefficient de corrélation	,337**	,602**	1,000	,552**	,372**	,404**	,252*	,365**	,274**	,613**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	.	,000	,000	,000	,014	,000	,007	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc4	Coefficient de corrélation	,384**	,375**	,552**	1,000	,752**	,398**	,411**	,318**	,381**	,741**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,002	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc5	Coefficient de corrélation	,374**	,419**	,372**	,752**	1,000	,368**	,589**	,296**	,343**	,780**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,004	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc6	Coefficient de corrélation	,177	,248*	,404**	,398**	,368**	1,000	,334**	,280**	,375**	,629**
		Sig. (bilatéral)	,086	,015	,000	,000	,000	.	,001	,006	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc7	Coefficient de corrélation	,281**	,312**	,252*	,411**	,589**	,334**	1,000	,506**	,425**	,695**
		Sig. (bilatéral)	,006	,002	,014	,000	,000	,001	.	,000	,000	,000

		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc8	Coefficient de corrélation	,225*	,327**	,365**	,318**	,296**	,280**	,506**	1,000	,491**	,560**
		Sig. (bilatéral)	,028	,001	,000	,002	,004	,006	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc9	Coefficient de corrélation	,236*	,308**	,274**	,381**	,343**	,375**	,425**	,491**	1,000	,580**
		Sig. (bilatéral)	,021	,002	,007	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	الأفراد	Coefficient de corrélation	,505**	,601**	,613**	,741**	,780**	,629**	,695**	,560**	,580**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			qc10	qc11	qc12	qc13	qc14	qc15	qc16	qc17	والغايات_الأهداف
Rho de Spearman	qc10	Coefficient de corrélation	1,000	,438**	,595**	,373**	,238*	,376**	,387**	,307**	,592**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,020	,000	,000	,002	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc11	Coefficient de corrélation	,438**	1,000	,428**	,337**	,416**	,469**	,637**	,360**	,661**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc12	Coefficient de corrélation	,595**	,428**	1,000	,332**	,344**	,222*	,457**	,397**	,636**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,001	,001	,030	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc13	Coefficient de corrélation	,373**	,337**	,332**	1,000	,415**	,216*	,372**	,416**	,648**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,001	.	,000	,036	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95

	qc14	Coefficient de corrélation	,238*	,416**	,344**	,415**	1,000	,367**	,447**	,575**	,701**
		Sig. (bilatéral)	,020	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc15	Coefficient de corrélation	,376**	,469**	,222*	,216*	,367**	1,000	,485**	,395**	,570**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,030	,036	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc16	Coefficient de corrélation	,387**	,637**	,457**	,372**	,447**	,485**	1,000	,413**	,685**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc17	Coefficient de corrélation	,307**	,360**	,397**	,416**	,575**	,395**	,413**	1,000	,745**
		Sig. (bilatéral)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	والغايات_الأهداف	Coefficient de corrélation	,592**	,661**	,636**	,648**	,701**	,570**	,685**	,745**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	qc18	qc19	qc20	qc21	qc22	qc23	qc24	التنظيمي_الهيكل

Rho de Spearman	qc18	Coefficient de corrélation	1,000	,529**	,266**	,395**	,590**	,432**	,501**	,649**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc19	Coefficient de corrélation	,529**	1,000	,175	,227*	,195	,366**	,252*	,515**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,091	,027	,059	,000	,014	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc20	Coefficient de corrélation	,266**	,175	1,000	,415**	,343**	,446**	,377**	,621**
		Sig. (bilatéral)	,009	,091	.	,000	,001	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc21	Coefficient de corrélation	,395**	,227*	,415**	1,000	,499**	,308**	,343**	,618**
		Sig. (bilatéral)	,000	,027	,000	.	,000	,002	,001	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc22	Coefficient de corrélation	,590**	,195	,343**	,499**	1,000	,476**	,583**	,805**
		Sig. (bilatéral)	,000	,059	,001	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc23	Coefficient de corrélation	,432**	,366**	,446**	,308**	,476**	1,000	,357**	,656**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	qc24	Coefficient de corrélation	,501**	,252*	,377**	,343**	,583**	,357**	1,000	,696**
		Sig. (bilatéral)	,000	,014	,000	,001	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95	95
	التنظيمي_الهيكل	Coefficient de corrélation	,649**	,515**	,621**	,618**	,805**	,656**	,696**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			qc25	qc26	qc27	qc28	qc29	qc30	التكنولوجيا
Rho de Spearman	qc25	Coefficient de corrélation	1,000	,489**	,552**	,546**	,499**	,548**	,797**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qc26	Coefficient de corrélation	,489**	1,000	,499**	,514**	,358**	,511**	,735**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qc27	Coefficient de corrélation	,552**	,499**	1,000	,572**	,495**	,471**	,726**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qc28	Coefficient de corrélation	,546**	,514**	,572**	1,000	,607**	,452**	,776**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qc29	Coefficient de corrélation	,499**	,358**	,495**	,607**	1,000	,608**	,677**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	qc30	Coefficient de corrélation	,548**	,511**	,471**	,452**	,608**	1,000	,734**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95	95
	التكنولوجيا	Coefficient de corrélation	,797**	,735**	,726**	,776**	,677**	,734**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المثابرة	المبادرة	للمشكلات_الحساسية	التحفيز	الاخلاق	الابداعية_القيادة
Rho de Spearman	المثابرة	Coefficient de corrélation	1,000	,770**	,513**	,553**	,481**	,818**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	المبادرة	Coefficient de corrélation	,770**	1,000	,549**	,639**	,554**	,865**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	للمشكلات_الحساسية	Coefficient de corrélation	,513**	,549**	1,000	,562**	,644**	,757**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95

	التحفيز	Coefficient de corrélation	,553**	,639**	,562**	1,000	,595**	,821**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	الاخلاق	Coefficient de corrélation	,481**	,554**	,644**	,595**	1,000	,737**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95	95
	الابداعية_القيادة	Coefficient de corrélation	,818**	,865**	,757**	,821**	,737**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الأفراد	والغايات_الأهداف	التنظيمي_الهيكل	التكنولوجيا	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	الأفراد	Coefficient de corrélation	1,000	,750**	,667**	,613**	,917**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95
	والغايات_الأهداف	Coefficient de corrélation	,750**	1,000	,632**	,483**	,817**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	95	95	95	95	95
	التنظيمي_الهيكل	Coefficient de corrélation	,667**	,632**	1,000	,690**	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95
	التكنولوجيا	Coefficient de corrélation	,613**	,483**	,690**	1,000	,770**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,917**	,817**	,830**	,770**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الابداعية_القيادة	التغيير_إدارة	questionnaire
Rho de Spearman	الابداعية_القيادة	Coefficient de corrélation	1,000	,788**	,929**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	95	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,788**	1,000	,943**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	95	95	95
	questionnaire	Coefficient de corrélation	,929**	,943**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,882	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,951	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	58

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	42,1	42,1	42,1
	أنثى	55	57,9	57,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنة 30	22	23,2	23,2	23,2
	31-40	52	54,7	54,7	77,9
	41-50	16	16,8	16,8	94,7
	51 من اكبر	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	5	5,3	5,3	5,3
	جامعي	76	80,0	80,0	85,3
	التدرج مابعد	14	14,7	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل 5	20	21,1	21,1	21,1

	6-10	32	33,7	33,7	54,7
	11-15	29	30,5	30,5	85,3
	15 من أكثر	14	14,7	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار	20	21,1	21,1	21,1
	أطار	75	78,9	78,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qa1	95	2,00	5,00	3,7895	,88600
qa2	95	2,00	5,00	3,8632	,84565
qa3	95	2,00	5,00	3,8632	,85813
qa4	95	1,00	5,00	3,7158	,97482
qa5	95	1,00	5,00	3,8421	,90290
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qb6	95	1,00	5,00	3,4000	,94980
qb7	95	1,00	5,00	3,6421	,97758
qb8	95	1,00	5,00	3,4316	1,05843
qb9	95	2,00	5,00	3,4000	,81736
qb10	95	1,00	5,00	2,8842	,90933
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qb11	95	1,00	5,00	3,5263	1,01941
qb12	95	2,00	5,00	3,5474	,74045
qb13	95	2,00	5,00	3,3684	,77257
qb14	95	1,00	5,00	3,6842	,85382

qb15	95	2,00	5,00	3,8947	,81832
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qb16	95	1,00	5,00	3,0316	1,04630
qb17	95	1,00	5,00	3,1684	1,01743
qb18	95	1,00	5,00	3,3158	,94827
qb19	95	1,00	5,00	3,6421	,82405
qb20	95	1,00	5,00	3,2000	1,03759
qb21	95	1,00	5,00	2,8947	1,01556
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qb22	95	1,00	5,00	3,7684	,70639
qb23	95	2,00	5,00	3,8000	,75230
qb24	95	2,00	5,00	4,2632	,85316
qb25	95	1,00	5,00	3,9158	,84631
qb26	95	1,00	5,00	4,0737	,73285
qb27	95	2,00	5,00	4,0105	,62730
qb28	95	2,00	5,00	3,7789	,91301
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qc1	95	1,00	5,00	3,6737	,75007
qc2	95	2,00	5,00	3,7789	,87736
qc3	95	1,00	5,00	4,0316	,88067
qc4	95	2,00	5,00	3,6421	,84948
qc5	95	1,00	5,00	3,2211	,95849
qc6	95	1,00	5,00	3,6211	,99123
qc7	95	1,00	5,00	3,4000	,97195
qc8	95	1,00	5,00	3,8842	,82337
qc9	95	1,00	5,00	3,8947	,77835
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qc10	95	2,00	5,00	3,8211	,66810
qc11	95	1,00	5,00	3,8632	,69360
qc12	95	1,00	5,00	3,7368	1,00224
qc13	95	1,00	5,00	3,1579	1,01390
qc14	95	1,00	5,00	3,5158	,88562
qc15	95	2,00	5,00	4,0526	,70512
qc16	95	2,00	5,00	3,8737	,68792
qc17	95	1,00	5,00	3,2421	,85944
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qc18	95	2,00	5,00	3,8000	,55735
qc19	95	1,00	5,00	3,9895	,96199
qc20	95	2,00	5,00	4,2000	,67792
qc21	95	1,00	5,00	3,8316	,69424
qc22	95	1,00	5,00	3,3263	1,11510
qc23	95	2,00	5,00	4,0105	,69182
qc24	95	1,00	5,00	3,6105	,80285
N valide (liste)	95				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
qc25	95	1,00	5,00	3,9053	1,02182
qc26	95	1,00	5,00	3,9789	,93375
qc27	95	1,00	5,00	3,8737	,82825
qc28	95	2,00	5,00	4,1158	,72733
qc29	95	1,00	5,00	4,0526	,70512
qc30	95	1,00	5,00	4,1368	,78021
N valide (liste)	95				

Corrélations

			الابداعية_القيادة	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	الابداعية_القيادة	Coefficient de corrélation	1,000	,788**

		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,788**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المثابرة	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	المثابرة	Coefficient de corrélation	1,000	,589**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,589**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			المبادرة	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	المبادرة	Coefficient de corrélation	1,000	,693**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,693**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			للمشكلات_الحساسية	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	للمشكلات_الحساسية	Coefficient de corrélation	1,000	,619**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,619**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			التحفيز	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	التحفيز	Coefficient de corrélation	1,000	,646**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,646**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الاخلاق	التغيير_إدارة
Rho de Spearman	الاخلاق	Coefficient de corrélation	1,000	,779**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	95	95
	التغيير_إدارة	Coefficient de corrélation	,779**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الابداعية_القيادة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805[a]	,648	,644	9,66331

a. Prédicteurs : (Constante), الابداعية_القيادة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15957,138	1	15957,138	170,885	,000[b]
	de Student	8684,293	93	93,379		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الابداعية_القيادة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	26,372	6,719		3,925	,000
	الابداعية_القيادة	,863	,066	,805	13,072	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المثابرة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

Modèle					
1		,600[a]	,361	,354	13,01644

a. Prédicteurs : (Constante), المثابرة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8884,662	1	8884,662	52,439	,000[b]
	de Student	15756,770	93	169,428		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), المثابرة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	55,352	8,105		6,829	,000
	المثابرة	0.335	,419	,600	7,241	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المبادرة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684[a]	,468	,462	11,87428

a. Prédicteurs : (Constante), المبادرة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11528,562	1	11528,562	81,764	,000[b]
	de Student	13112,870	93	140,999		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), المبادرة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	63,056	5,682		11,097	,000
	المبادرة	0.599	,331	,684	9,042	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	للمشكلات_الحساسية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683[a]	,467	,461	11,88790

a. Prédicteurs : (Constante), للمشكلات_الحساسية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11498,466	1	11498,466	81,363	,000[b]
	de Student	13142,966	93	141,322		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), للمشكلات_الحساسية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	38,584	8,366		4,612	,000
	للمشكلات_الحساسية	0.414	,459	,683	9,020	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595[a]	,354	,347	13,08347

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8721,953	1	8721,953	50,953	,000[b]

	de Student	15919,479	93	171,177		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	71,905	5,945		12,096	,000
	التحفيز	0.274	,301	,595	7,138	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاخلاق[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,767[a]	,588	,584	10,44351

a. Prédicteurs : (Constante), الاخلاق

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14498,201	1	14498,201	132,929	,000[b]
	de Student	10143,231	93	109,067		
	Total	24641,432	94			

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الاخلاق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	31,313	7,186		4,357	,000
	الاخلاق	0.679	,257	,767	11,529	,000

a. Variable dépendante : التغيير_إدارة