



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقري - تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

- أ. د. نوال بوعلاف.

من إعداد الطالبتين:

- أحمد شاوش شذى.

- شرقي إيناس.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة بوطورة	أستاذ	رئيسا
نوال بوعلاف	أستاذ	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وعرفان

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة **بوعلاف نوال**، على ما بذلته من جهد وتوجيه كريم، وما قدمته من ملاحظات قيّمة ساعدت في إنجاز هذا العمل.

كما نوجه شكرنا وامتناننا إلى كافة الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على حسن الاستقبال والدعم المتواصل طيلة سنوات دراستنا.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الامتنان إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تكويننا طيلة مسيرتنا الجامعية في مختلف الأطوار.

ونخص بالشكر إدارة وموظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، على تعاونهم الكريم، وحسن استقبالهم الذي كان له الأثر الطيب في إتمام الدراسة التطبيقية.

وفي الختام، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وينفع به، ويكتب لنا ولكم الأجر والثواب.

إهداء

“من قال أنا لها نالها”

وأنا لها وإن أبت رغباً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل...

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة

دعمني الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله...

إلى فخري واعتزازي...

... أبي ...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قلباً قبل يدها وسهّلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون

والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي

... أمي ...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إلى من تشدّدت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوى منها قلبي خيرة أيامي وصحبته إلى قرة عيني

(... إخوتي أسامة حمى أمين عبد الرحمن (بحتوتي) وأختي تسنيم - رنيم ...)

إلى من كان دعمه طاقة أمل في أيامي، وسندي في لحظات التعب والضغط،

أهديك هذا النجاح لأن لك فيه جزءاً من القلب والتعب والدعاء

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق...

لأصحاب الشدائد والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة...

إلى روحٍ كانت دعاؤها يسبقني،

إلى خالتي رحمها الله، التي تركت أثراً لا يزول من القلب...

أهدي ثمرة تعبى هذه، وأسأل الله أن يجعل قبرها روضة من رياض الجنة، وأن يجمعني بها في الفردوس الأعلى.

إلى شريكة الأيام الجميلة والتعب الطويل، شكراً لأنك كنتِ السند

سيبقى هذا المشوار أجمل لأنه كان معكِ

شذى ...

أهديكم هذا الإنجاز ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيتُه

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني

إيناس

"بسم الله الرحمان الرحيم"

ما كان لهذا العمل أن ينجز لولا توفيق الله ورعايته، فأحمدك ربي حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام وبكل فخر وحب
أهدي نجاحي وتخرجي إلى:

عائلتي

أود أن أخبركم أن هذا النجاح هو انعكاس لتعبكم ودعمكم الذي لم يتوقف يوما

"أبي أستاذي و سندي الأول

كنت دائما القدوة التي أفخر بها

جزاك الله عني خيرا

كل الكلمات لا توفيك حقك ولو جاء جميع من كتب وأتقن الكتابة لا تحيط الكلمات بعظمتك ولا بقدرتك ولا بعطفك وحبك
وحنانك

لم تكن يوما رجلاً عادياً

ففي كل المرات التي قابلتني الدنيا بمواقفها الموحشة كنت اختبئ في ظهرك وأطل عليها بكل قوتي

وحينما داهمني اليأس حاربته بك

وفي كل المرات التي حالفتني بها النجاح أتحاشى الدنيا بأكملها وأرى فرحتي بعينك

وكل حُب في حياتي استصغره حينما أقارنه بحبك وصداقتي الأولية والأزلية معك

وفي كل مرة أقف على عتبة الخوف استظل بظلك

وفي كل مرة أقف أمام إنجاز صنعته لا أتذكر أحداً من الناس يستحق الذكر سواك

وفي كل المرات التي ابتسمت لي الدنيا كان سببها رضاك

وكأنك خلقت كظل ساند لا يتركني"

"أمي من كنت تقاسميني التعب، فتسهرين معي وتنامين قبل دقائق لتوقظيني بدعواتك. اليوم يا أمي، حين يذكرون اسمي،
سألتفت إليك، لأنك أنت من درست خلف الكواليس، وأنت من خفت، وأنت من بكيت شوقاً لهذه اللحظة. أنظر إلى عينيك
أرى سنوات حُرمت فيها من راحتك لتريني في هذا المكان

أمي العظيمة التي سعت طوال حياتها لأكون الأفضل يا من لم تبخلي بشيء من أجلي فلا نص ينصفك ولا اقتباس يكفي
لشكرك والحديث عنك أنت هي الفضل والخير الكل

لم تكن الرحلة مفروشة بالورود لكنها كانت مليئة بإصرارك ودعائك

أشكرك على تعبك معي وكنتي دائما سندا لي

الحمد لله الذي جعلك من بين صفوف النساء أما لي

"أخوتي كنتم دائما دعمي و سندي وجودكم في حياتي كان الأمان و الفرحة التي احتاجها لأكمل هذا المشوار"

"خالتي جندي الخفاء في رحلتي، التي دعمتني بصمت وأحاطتني بدعواتها الصادقة دون كلل. أهديك هذا النجاح تعبيراً عن امتناني لوجودك"

"إلى إيناس رفيقتي و شريكة هذا الإنجاز تقاسمنا التعب والسهر، واليوم نتقاسم فرحة النجاح ، أتمنى لكي مستقبلا باهرا و نجاحات لا تنتهي"

في الأخير هذا التخرج ليس مجرد شهادة، بل هو تتويج لكل لحظة كنتم فيها بجانبني ولكل دعوة رفعتموها من أجلي

أحبكم جميعا وأهديكم نجاحي الذي هو بفضلكم بعد الله

شذى

الفهرس العام

شكر وعرفان	
إهداء	
الفهرس العام	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	1
المبحث الأول: الإبداع الإداري	3
المطلب الأول: مفاهيم وأسس الإبداع الإداري	3
المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الإبداع الإداري	8
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري	13
المبحث الثاني: إدارة التغيير	18
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير	18
المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب إدارة التغيير	27
المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير	32
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	35
المطلب الأول: الدراسات العربية	35
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	39
المطلب الثالث: المقارنة واستخلاص الفجوة البحثية	42
خلاصة	53
الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة	54
المبحث الأول: لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة	56
المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة ونشأته	56
المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة	57

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بتبسة 58

المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية 61

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة 61

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية 62

المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة 65

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات 71

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة 71

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة 74

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 91

خلاصة 111

الخاتمة العامة 112

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: الفرق بين الإبداع والابتكار الإداري	6
الجدول رقم 2: جدول تفصيلي حسب كل دراسة	43
الجدول رقم 3: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية	44
الجدول رقم 4: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت	63
الجدول رقم 5: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	66
الجدول رقم 6: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	68
الجدول رقم 7: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة	69
الجدول رقم 8: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	70
الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	72
الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإبداع الإداري	74
الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور إدارة التغيير	82
الجدول رقم 12: نتائج نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	91
الجدول رقم 13: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	95
الجدول رقم 14: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	97
الجدول رقم 15: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	100
الجدول رقم 16: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	102
الجدول رقم 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفرضية الفروق حسب سنوات الخبرة	105
الجدول رقم 18: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفرضية الفروق حسب الفئة المهنية	107

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة _____ 60

فهرس الملاحق

الملحق رقم 1: مخرجات برنامج SPSS V29. _____ 124

المقدمة

1. تمهيد

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئات عملها، بفعل التطور التكنولوجي، وتزايد توقعات المستفيدين، وتعدد الإجراءات الإدارية، وضغط الحاجة إلى تحسين الأداء وجودة الخدمة، وهو ما جعل الاستقرار التنظيمي التقليدي غير كاف لضمان الفعالية والاستمرارية. وفي هذا السياق، أصبح الإبداع الإداري مدخلا مهما لتطوير طرق العمل، وتجديد أساليب التسيير، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسة، خاصة في المؤسسات العمومية التي تتعامل مع حاجات اجتماعية وخدمية متزايدة وتخضع في الوقت نفسه لضوابط تنظيمية وإجرائية دقيقة.

ولا يقتصر الإبداع الإداري على مجرد توليد أفكار جديدة، بل يتجسد في قدرة الموظفين والإدارة على تقديم مقترحات عملية، وتعديل أساليب العمل، وتحسين الإجراءات، والتنبؤ بالمشكلات قبل تفاقمها، وهو ما يجعله مرتبطا بأبعاد أساسية مثل الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة، والحساسية للمشكلات. غير أن حضور هذه الأبعاد داخل المؤسسة لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتأثر بالمناخ التنظيمي، وبنمط القيادة، وبدرجة الاتصال الداخلي، وبمدى إتاحة المشاركة والتفويض، وبالطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع المبادرات والمقترحات.

ومن جهة أخرى، تمثل إدارة التغيير الإطار المنهجي الذي يسمح للمؤسسة بتوجيه التحولات التنظيمية بصورة مخططة ومنظمة، من خلال تشخيص الحاجة إلى التغيير، وتحديد أهدافه، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه، وقيادة العاملين خلال مراحله، ومعالجة مقاومته، ثم متابعة نتائجه وتثبيتها. ومن ثم، فإن إدارة التغيير لا تعد مجرد استجابة ظرفية لضغوط داخلية أو خارجية، بل هي عملية إدارية متكاملة تهدف إلى نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أكثر كفاءة وملاءمة للبيئة.

وتظهر أهمية الربط بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير في كون التغيير الناجح يحتاج إلى أفكار جديدة وبدائل مرنة وحلول قابلة للتطبيق، كما أن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة تغييرية تشجعه وتحضنه وتسمح بتحويل المبادرات الفردية والجماعية إلى ممارسات تنظيمية فعلية. فكلما كان التغيير مخططا، ومنفذا بطريقة منظمة، ومدعوما بقيادة قادرة على التواصل والإقناع، ومصحوبا بمعالجة جدية لمخاوف الموظفين، زادت فرص ظهور السلوكيات الإبداعية داخل المؤسسة.

المقدمة

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير، من خلال دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وخدمي تتطلب طبيعة نشاطها تحسين طرق العمل وتطوير أساليب الاستجابة لحاجات المستفيدين. وتسعى الدراسة إلى تشخيص مستوى الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى موظفي الديوان، ثم اختبار أثر أبعاد إدارة التغيير في الإبداع الإداري، بما يسمح بفهم العلاقة بين المتغيرين على أساس نظري وميداني في آن واحد.

2. إشكالية الدراسة

رغم أن الإبداع الإداري يعد من المداخل المهمة لتطوير الأداء وتحسين طرق العمل داخل المؤسسات، فإن ظهوره داخل المؤسسة العمومية يبقى مشروطاً بمدى توفر بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب التغيير وتوجيهه. فضعف التخطيط للتغيير، ومحدودية مشاركة الموظفين، وغياب التكوين المصاحب، وضعف تفويض الصلاحيات، وعدم معالجة مقاومة التغيير قد تجعل الإبداع الإداري في مستوى متوسط أو محدود، حتى عندما يمتلك الموظفون استعداداً فردياً لتقديم الأفكار والمقترحات.

ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الإبداع الإداري بأبعاده داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة؟
- ما مستوى إدارة التغيير بأبعادها داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير مجتمعة في الإبداع الإداري؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، دور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير في الإبداع الإداري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة والفئة المهنية؟

3. فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة انطلاقاً من طبيعة الإشكالية والعلاقة النظرية بين إدارة التغيير والإبداع الإداري، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة في التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً يتقاطع فيه بعدان أساسيان في إدارة الأعمال، هما الإبداع الإداري وإدارة التغيير، إذ إن المؤسسات الحديثة لم تعد قادرة على تحسين أدائها اعتماداً على الإجراءات التقليدية فقط، بل تحتاج إلى توظيف قدرات موظفيها في التفكير، والمبادرة، والتكيف، وتشخيص المشكلات، مع إدارة التغيير بطريقة تقلل المقاومة وتزيد القبول التنظيمي.

المقدمة

كما تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية في مساهمتها في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري داخل مؤسسة عمومية جزائرية، وهي بيئة تحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية التي تكشف كيف تتفاعل الثقافة الإدارية، والروتين التنظيمي، ونمط القيادة، ومستوى المشاركة مع السلوك الإبداعي للموظفين.

أما من الناحية التطبيقية، فتمثل أهمية الدراسة في تقديم مؤشرات كمية يمكن أن تساعد إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة على فهم واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، خاصة ما يتعلق بالتخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين، ومتابعة تنفيذ التغيير، والاستفادة من مقترحات العاملين في حل المشكلات وتطوير طرق العمل.

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تشخيص مستوى الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة من خلال أبعاده: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، والحساسية للمشكلات.
- تشخيص مستوى إدارة التغيير داخل الديوان من خلال أبعادها: التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، دور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير.
- اختبار أثر أبعاد إدارة التغيير مجتمعة في الإبداع الإداري.
- اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة التغيير في الإبداع الإداري.
- معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تختلف باختلاف الخصائص الوظيفية.
- تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز الإبداع الإداري من خلال تحسين ممارسات إدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة.

6. منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار أثر أبعاد إدارة التغيير في الإبداع الإداري. وقد تم الاعتماد في الجانب النظري على الأدبيات والدراسات

المقدمة

السابقة التي تناولت الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

7. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير، من خلال تحليل أبعاد الإبداع الإداري وأبعاد إدارة التغيير والعلاقة بينهما.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة الذين تمت الإجابة من طرفهم على الاستبانة.

الحدود الزمنية: ارتبطت الدراسة بالفترة التي تم خلالها إنجاز العمل الميداني وجمع الاستبانات ومعالجة نتائجها خلال السنة الجامعية 2026/2025.

8. هيكل الدراسة

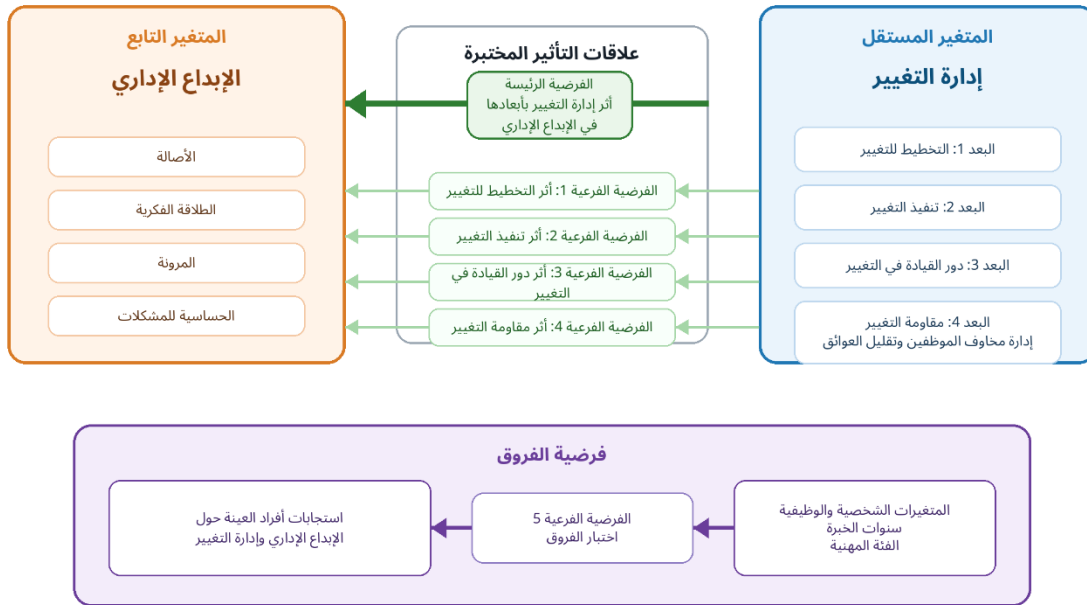
تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري، وتناول ثلاثة مباحث أساسية، تطرق المبحث الأول إلى الإبداع الإداري من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد، المحددات والمعوقات، بينما تناول المبحث الثاني إدارة التغيير من حيث المفهوم، الأهمية، الأنواع، المراحل، الاستراتيجيات ودور القيادة، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة، من خلال عرض الدراسات العربية والأجنبية، ومقارنتها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض الإجراءات المنهجية، وتحليل خصائص العينة، والتحقق من صدق وثبات الأداة، ثم وصف وتحليل محوري الإبداع الإداري وإدارة التغيير، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج والتوصيات وآفاق البحث المستقبلية.

9. نموذج الدراسة

يعرض نموذج الدراسة العلاقة المفترضة بين إدارة التغيير باعتبارها المتغير المستقل بأبعادها الأربعة، والإبداع الإداري باعتباره المتغير التابع بأبعاده الأساسية، كما يوضح مسار اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بالأثر، إلى جانب فرضية الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة والفئة المهنية

نموذج الدراسة والفرضيات



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يشهد المحيط التنظيمي المعاصر تحولات متسارعة فرضتها المنافسة، والتطور التكنولوجي، وتغير توقعات المستفيدين، مما جعل المؤسسات مطالبة بتطوير أساليبها الإدارية باستمرار لضمان الاستمرارية وتحسين الأداء، وفي هذا السياق، يبرز الإبداع الإداري كمدخل أساسي لتجديد طرق العمل والقرارات والهياكل والإجراءات، عبر توليد أفكار وحلول غير تقليدية تسهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على التكيف، غير أن الإبداع داخل المؤسسات لا يتحقق تلقائياً، بل يرتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة تتسم بالمرونة، والتحفيز، وتوفير الموارد، وقيادة قادرة على تشجيع المبادرة وتحمل المخاطرة المحسوبة، كما قد تعيقه المركزية وجمود الأنظمة وضعف التفويض وثقافة الخوف الإداري.

ومن جهة أخرى، تمثل إدارة التغيير الإطار المنهجي الذي يسمح للمؤسسات بتوجيه التحولات التنظيمية بصورة مخططة ومدروسة، من خلال تشخيص الحاجة للتغيير، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وإدارة المقاومة، وضمان التثبيت والاستمرارية، وتزداد أهمية هذا الموضوع عندما نربط بين الإبداع وإدارة التغيير، لأن الإبداع يعد محفزاً للتغيير من خلال تقديم البدائل والحلول، بينما تؤدي إدارة التغيير دوراً محورياً في تعزيز الإبداع عبر تهيئة المناخ التنظيمي والاستعداد المؤسسي وتمكين الأفراد وتحويل الأفكار إلى ابتكارات ملموسة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية والعلاقات التحليلية التي تسند الدراسة الميدانية لاحقاً، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإبداع الإداري؛
- المبحث الثاني: إدارة التغيير؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري من أهم مرتكزات تميز المؤسسات الحديثة في بيئات تتسم بالتغير السريع والمنافسة وضغط الجودة، ولم يعد مقصوراً على الأفكار الجديدة فقط، بل يشمل تطوير الأساليب والقرارات والهياكل والإجراءات بما يرفع الكفاءة ويحسن الأداء، لذلك يتناول هذا المبحث ماهية الإبداع الإداري وأبعاده ومحدداته ثم أبرز معوقاته داخل المنظمات.

المطلب الأول: مفاهيم وأسس الإبداع الإداري

يتطلب فهم الإبداع الإداري الانطلاق من تحديد مفهومه ودوره داخل المؤسسة، كما يستلزم التمييز بينه وبين الابتكار الإداري لتفادي الخلط بين توليد الأفكار وتطبيقها، ثم يتم الانتقال إلى بيان خصائص المنظمات المبدعة ومقومات البيئة التي تسمح بتغذية الإبداع، وبذلك يضع هذا المطلب الأساس النظري لذلك.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري وأهميته في المؤسسات الحديثة

من خلال مضمون هذه النقطة سوف يتم تعريف الإبداع الإداري من جهة ومن جهة أخرى تسليط الضوء على أهميته في المؤسسات الحديثة.

1/ تعريف الإبداع الإداري

التعريف الأول: يعرف الإبداع الإداري على أنه: "ذلك النوع من الإبداع الذي يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ويؤثر (بشكل غير مباشر) في نشاطاتها الأساسية"¹.

التعريف الثاني: كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: "التوظيف الأمثل للقدرات العقلية والفكرية بما يتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يقود إلى اكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية"².

¹ - عواطف مام، خضرة حالب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، الصادرة عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد: 1، العدد: 0، 2016، ص: 26

² - محمد بن سالم الهديفي، عمر العميلي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع والثلاثون، 5 ماي 2022، ص: 356

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التعريف الثالث: والإبداع الإداري هو القدرة على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتصف بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، وتطبيقه بوسائل حديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الإبداع الإداري هو قدرة الأفراد والقيادات داخل المؤسسة على توليد وتطبيق أفكار وأساليب وإجراءات ونظم غير مألوفة لتطوير الهيكل والعملية الإدارية وطرق العمل (مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار)، بالاستناد إلى مهارات عقلية وفكرية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والتحليل)، وبما يؤدي إلى رفع الفعالية وتحسين الخدمة أو الأداء وتعزيز التكيف مع المتغيرات.

2/ أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الحديثة: تتمثل في:

- تعزيز القدرة التنافسية وبناء ميزة يصعب تقليدها: الإبداع الإداري لا يقتصر على "أفكار جديدة"، بل يترجم عمليا إلى طرائق عمل وأساليب تنظيم وقرارات إدارية تجعل المؤسسة أسرع في الاستجابة، وأكثر مرونة في تعديل عملياتها وخدماتها، وهو ما يدعم تكوين ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين²
- رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر الإداري: تظهر أهمية الإبداع الإداري عندما يتحول إلى تحسينات إجرائية مثل تبسيط المسارات، تقليل التكرار، تحسين توزيع المسؤوليات، وتطوير طرق المتابعة والرقابة، وهذه التحسينات تقلل الكلفة الزمنية والمالية، وتزيد الانضباط وجودة تنفيذ الأعمال داخل الوحدات الإدارية³
- تحسين جودة الخدمات ورفع رضا الزبون أو المستفيد: في المؤسسات الحديثة (وخاصة الخدمة والعمومية)، يرتبط الإبداع الإداري مباشرة بتحسين تجربة المستفيد عبر تطوير أساليب الاستقبال، تسريع المعالجة، تقليل الأخطاء، وتقديم حلول أكثر ملاءمة للحاجات المتغيرة، أي أن الإبداع الإداري يصبح رافعة لرفع الجودة وليس مجرد "تغيير شكلي".
- رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير وتقليل مقاومته: كلما كانت الإدارة قادرة على ابتكار أساليب تواصل، وتوضيح الأدوار، وتحسين التنظيم أثناء التحول، كلما انخفضت حدة مقاومة التغيير، لأن الإبداع

¹- جلادة سليم، عبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 47

²- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 102

³- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 57

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الإداري يوفر حلولاً عملية لمشكلات الانتقال (إجراءات جديدة، إعادة توزيع موارد، دمج فرق، آليات متابعة)، فيجعل التغيير أقل تكلفة وأكثر قابلية للاستمرار¹

- **تحفيز المورد البشري ورفع الانتماء والالتزام:** تزداد أهمية الإبداع الإداري عندما يترجم إلى مناخ تنظيمي يشجع المبادرة ويقدر الأفكار ويمنح مساحة للتجريب المسؤول، لأن ذلك يرفع الدافعية الداخلية، ويقوي الانتماء، ويزيد الاستعداد للمشاركة في الحلول بدل الاكتفاء بالتنفيذ الروتيني²
- **تحسين اتخاذ القرار وحل المشكلات المعقدة:** في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، تظهر أهمية الإبداع الإداري في كونه يدعم الإدارة بأساليب تفكير غير نمطي لتشخيص المشكلات، توليد البدائل، وتقييم الخيارات بطرق أكثر مرونة، بدل الارتهان للسوابق والإجراءات الجامدة، وهو ما يرفع جودة القرار ويقلل أخطاء التقدير³

ثانياً: الفرق بين الإبداع والابتكار الإداري

تتعدد المعايير التي تميز فيها الإبداع والابتكار الإداري ولعل أهمها يتمثل في:

1/ من حيث الماهية: الإبداع الإداري يتمحور حول توليد الأفكار الإدارية الجديدة (أساليب عمل، حلول تنظيمية، تصورات لتحسين الإجراءات) بحيث تكون جديدة ومحملة بالمنفعة، أما الابتكار الإداري فيتمحور حول تجسيد أو تطبيق تلك الأفكار وتحويلها إلى منتج، أو خدمة، أو عملية، أو إجراء إداري جديد ذي قيمة معترف بها داخل المنظمة أو السوق.

2/ الفرق من حيث المخرجات: مخرجات الإبداع الإداري غالباً تكون: (فكرة، بديل، اقتراح، تصميم أولي، تصور، حل محتمل) أي أنها تظل في مستوى "المعنى" قبل أن تصبح واقعا تنظيمياً، أما مخرجات الابتكار الإداري فتكون: (إجراء مطبق، نظام عمل جديد، تبسيط رسمي للمسار الإداري، خدمة داخلية محسنة، آلية رقمنة)، أي واقع قابل للملاحظة والقياس.

3/ الفرق من حيث معيار النجاح: نجاح الإبداع الإداري يقاس أساساً بمدى: (الجدة والمنفعة المتوقعة وملاءمة الفكرة لمشكلة أو حاجة إدارية محددة)، بينما نجاح الابتكار الإداري فيقاس بمدى تبني المنظمة للتغيير

¹- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 39

²- بسعيد أسامة نبيل، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد: 9، العدد: 9، 2017، ص: 344

³- مرزوق عاشور، شداد ناصر، السياسات والبرامج الحديثة الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال، مجلة النعير، الصادرة عن جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 2، 2015، ص: 333-334

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وتحقق القيمة فعليا (زمن أقل، تكلفة أقل، جودة أعلى، رضا أكبر، انسيابية أفضل، رقابة أوضح...)، لأن الابتكار "نتيجة نهائية" لعملية الإبداع.

4/ الفرق من حيث المسار والزمن: الإبداع الإداري يرتبط أكثر بالمراحل الأولى من تشخيص المشكلة، توليد بدائل، كسر الأنماط التقليدية، إنتاج أفكار متنوعة (تفكير تباعدي)، ثم غربلتها مبدئيا (تفكير تقاربي)، بينما الابتكار الإداري يرتبط أكثر بالمراحل التالية: (اعتماد الفكرة، تصميمها إجرائيا، التجريب، التعميم، المتابعة والتقييم، وتنشيتها ضمن الهياكل واللوائح وثقافة العمل).

5/ الفرق من حيث الأطراف والأدوار داخل المؤسسة: في الإبداع الإداري قد يبرز دور الفرد أو الفريق في إنتاج أفكار جديدة، لكن التركيز الأكبر يكون على الممارسات التي تطلق التفكير وتسهل اقتراح الحلول، بينما في الابتكار الإداري يبرز أكثر دور الإدارة (التغيير، أو الموارد، أو التنسيق، أو إدارة مقاومة التغيير)، لأن تحويل الفكرة إلى واقع يحتاج قرارا، موارد، وتطبيقا منظما¹.

من خلال ما سبق وفي سياق إدارة التغيير يمكن للمؤسسة أن تمتلك كثيرا من الأفكار الإبداعية (إبداع إداري)، لكن معيار التفوق الحقيقي يظهر عندما تتحول هذه الأفكار إلى تغييرات مطبقة داخل الهياكل والإجراءات (ابتكار إداري)، وهو ما يجعل الإبداع "شرطا لازما" والابتكار "أثرا ملموسا" للتغيير.

ويمكن ترجمة ما سبق ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الفرق بين الإبداع والابتكار الإداري

محور المقارنة	الإبداع الإداري	الابتكار الإداري
التعريف أو الجوهر	توليد أفكار إدارية جديدة ومفيدة محتملة	تطبيق أو تجسيد المعرفة في إجراء أو خدمة جديدة ذات قيمة
طبيعة النشاط	فكري-تصوري (اقتراحات أو بدائل)	تنفيذي-تحويلي (اعتماد أو تنزيل أو تعميم)
المخرجات	فكرة، تصور، حل محتمل، تصميم أولي	نظام أو إجراء مطبق، تغيير تنظيمي ملموس
معيار النجاح	الجدة + المنفعة المتوقعة + ملاءمة الحل	التبني الفعلي + تحقق القيمة + القابلية للقياس
المسار الزمني	بداية السلسلة (تشخيص وتوليد وغربلة)	نهاية السلسلة (تجريب وتطبيق وتنشيت وتقييم)
مستوى المخاطر	منخفض نسبيا (لأنه مقترحات)	أعلى نسبيا (لأنه تغيير واقع وقد يواجه مقاومة)
الصلة بالتغيير	يزود التغيير بالأفكار والبدائل	يحقق التغيير عمليا ويترجمه إلى واقع تنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

¹ - Harvard Business Publishing, **Innovation and Creativity**, Harvard ManageMentor, 2016, P: 5-6

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثالثاً: خصائص المنظمات المبدعة ومقومات البيئة الإبداعية

تتجسد فعالية الإبداع الإداري داخل المؤسسات من خلال خصائص تنظيمية محددة وبيئة عمل داعمة تحفز الأفراد على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات إدارية فعالة.

1/ خصائص المنظمات المبدعة: يكمن أهمها من خلال التالي:

❖ **وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة للإبداع:** تتسم المنظمات المبدعة بامتلاكها رؤية واضحة تشجع التجديد وترتبط الإبداع بالأهداف الاستراتيجية، بحيث لا ينظر إلى الإبداع كنشاط هامشي، بل كجزء من التوجه العام للمؤسسة¹.

❖ **المرونة التنظيمية وتقليل الجمود الإداري:** تتميز المنظمات المبدعة بمرونة هياكلها التنظيمية، وانخفاض درجة المركزية، وتبسيط الإجراءات، مما يسمح بسرعة اتخاذ القرار وتجريب الأفكار الجديدة دون تعقيدات بيروقراطية.

❖ **تشجيع المبادرة وتحمل المخاطرة المحسوبة:** تعمل المنظمات المبدعة على تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الخوف من الخطأ، ما دام الخطأ في إطار التجريب المدروس، باعتباره مصدراً للتعلم والتحسين المستمر².

❖ **الاستثمار في المورد البشري وتنمية القدرات الإبداعية:** تولي المنظمات المبدعة اهتماماً خاصاً بتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب، وتبادل المعرفة، والعمل الجماعي، باعتبار المورد البشري المحرك الأساسي للإبداع الإداري³.

2/ مقومات البيئة الإبداعية: يكمن أهمها من خلال التالي:

❖ **القيادة الداعمة للإبداع:** تعد القيادة من أهم مقومات البيئة الإبداعية، حيث تساهم القيادة التحفيزية والمشاركة في خلق مناخ يشجع الحوار، ويمنح الثقة، ويدعم تبني الأفكار الجديدة⁴.

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42

² - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 93

³ - سليمان بلعور، الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد: 6، العدد: 2، 2020، ص: 118

⁴ - سعاد بوسنة، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة بسكرة، المجلد 19، العدد 1، 2019، ص: 87

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ **نظام الحوافز والتقدير:** تتطلب البيئة الإبداعية وجود نظام حوافز مادية ومعنوية عادل وشفاف يثمن الجهد الإبداعي ويكافئ المبادرات المتميزة، مما يعزز الدافعية الداخلية للعاملين¹.

❖ **الاتصال الفعال وتبادل المعلومات:** يساعد توفر قنوات اتصال مفتوحة وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية على تبادل الأفكار وتكامل الجهود، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لقيام بيئة إبداعية داخل المنظمة².

❖ **مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة:** تقوم البيئة الإبداعية على مناخ يسوده الاحترام والثقة المتبادلة، ويقل فيه الصراع السلبي، مما يسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم بحرية دون خوف من النقد أو العقاب³.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الإبداع الإداري

لا يتجسد الإبداع الإداري في صورة واحدة، بل يظهر عبر أبعاد معرفية وسلوكية مثل الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، كما يتأثر بجملة من المحددات تتداخل فيها خصائص الفرد ومناخ التنظيم وطبيعة البيئة المحيطة، ويختلف حضوره تبعاً لمستواه داخل المؤسسة، فقد يكون فردياً أو جماعياً أو مؤسسياً، لذلك يركز هذا المطلب على تفكيك هذه الأبعاد والعوامل والمستويات بدقة.

أولاً: أبعاد الإبداع الإداري

تتجسد ممارسة الإبداع الإداري من خلال مجموعة من الأبعاد العقلية والسلوكية التي تعكس كيفية تفكير الأفراد في المشكلات الإدارية وتعاملهم معها بطرق غير تقليدية، وتعد هذه الأبعاد مؤشرات أساسية للحكم على مستوى الإبداع داخل المؤسسة⁴.

1/ الأصالة: تعد الأصالة جوهر الإبداع الإداري، إذ تعبر عن قدرة الفرد أو الإدارة على تقديم أفكار وحلول جديدة وغير مألوفاً تختلف عما هو سائد أو مكرر داخل التنظيم، ولا تعني الأصالة الغرابة أو الخروج غير المدروس عن المألوف، بل تعني إنتاج أفكار ذات قيمة إدارية حقيقية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء أو تطوير الإجراءات أو أساليب اتخاذ القرار، وفي السياق الإداري، تظهر الأصالة في اقتراح هياكل تنظيمية

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 211

² - فاطمة الزهراء بن موسى، أثر الاتصال التنظيمي في دعم الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والتنمية، الصادرة عن جامعة الجلفة، المجلد: 2، العدد: 5، 2018، ص: 54

³ - عبد الله بن عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة دراسات إدارية، الصادرة عن جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص: 29

⁴ - حمزة بن الزين، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الحديثة نماذج دولية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2024، ص: 55-56.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

جديدة، أو آليات مبتكرة للتنسيق والمتابعة، أو أساليب حديثة لتحفيز العاملين، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

2/ الطلاقة الفكرية: تشير الطلاقة الفكرية إلى قدرة الفرد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو البدائل في فترة زمنية محددة عند مواجهة مشكلة إدارية معينة، وتعد الطلاقة مؤشرا على غزارة التفكير واتساعه، حيث لا يقتصر التفكير الإداري المبدع على حل واحد، بل يسعى إلى اقتراح عدة حلول يمكن تقييمها واختيار الأنسب منها، وفي المؤسسات الحديثة، تمكن الطلاقة الفكرية الإدارة من التعامل مع المشكلات المعقدة من خلال تعدد البدائل، مما يقلل من مخاطر القرار الأحادي، ويحسن جودة التخطيط والتنظيم¹.

3/ المرونة: تعكس المرونة الإبداعية قدرة الفرد أو الإدارة على تغيير اتجاه التفكير والانتقال من نمط إلى آخر عند معالجة المشكلات، وعدم التقيد بأسلوب واحد أو حلول جامدة، وتعد المرونة من أهم أبعاد الإبداع الإداري في بيئات العمل المتغيرة، حيث تفرض الظروف الجديدة تعديل الخطط والإجراءات باستمرار، وتتمثل المرونة إداريا في تقبل الآراء المختلفة، والاستعداد لإعادة النظر في القرارات، وتكييف القواعد التنظيمية بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة دون الإخلال بأهدافها².

4/ الحساسية للمشكلات: تشير الحساسية للمشكلات إلى قدرة الفرد أو الإدارة على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها، والتنبه إلى جوانب القصور أو الخلل حتى وإن لم تكن ظاهرة بوضوح، ويعد هذا البعد من الأبعاد الوقائية للإبداع الإداري، لأنه يركز على الاستباق بدل رد الفعل، وتبرز الحساسية للمشكلات في قدرة الإدارة على ملاحظة مؤشرات ضعف الأداء، أو تراجع الرضا الوظيفي، أو تعقد الإجراءات، والعمل على معالجتها بطرق إبداعية قبل أن تتحول إلى أزمات تنظيمية³.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

تتحدد درجة الإبداع الإداري داخل المؤسسة بحسب تفاعل عوامل فردية مرتبطة بالموظف، وعوامل تنظيمية مرتبطة بالمناخ والهيكل والقيادة، وعوامل بيئية خارجية تفرض فرصا وضغوطا تدفع نحو التجديد أو تكبحه.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73

² - فهد الشمري، الإبداع الإداري في ظل تطبيق التكنولوجيا الحديثة، دار جرير، الأردن، 2014، ص: 88-89

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 198-199

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1/ **العوامل الفردية المؤثرة في الإبداع الإداري:** تتمثل في خصائص الفرد وقدراته ودوافعه التي تجعله قادراً على توليد أفكار جديدة وتقديم حلول غير نمطية للمشكلات الإدارية.

❖ **القدرات العقلية والمعرفية:** كلما ارتفع مستوى القدرة على التحليل والتركيب وربط العلاقات وفهم المشكلات المعقدة، زادت قابلية الفرد لتوليد بدائل متعددة والانتقال من حل تقليدي إلى حل مبتكر، ويظهر ذلك في قدرة الموظف على فهم جذور المشكلة الإدارية بدل الاكتفاء بأعراضها، ثم اقتراح حلول قابلة للتطبيق¹.

❖ **السمات الشخصية المرتبطة بالسلوك الإبداعي:** ترتبط الإبداعية بسمات مثل: حب الاستطلاع، الاستقلالية، الجرأة المحسوبة، الثقة بالنفس، تقبل الغموض، والميل للتجريب، إذ تسهل هذه السمات طرح أفكار جديدة دون خوف مفرط من النقد، وتساعد على الاستمرار رغم العقبات.

❖ **الدافعية الداخلية والخارجية:** تزداد السلوكيات الإبداعية عندما يمتلك الفرد دافعية داخلية (متعة الإنجاز، الإحساس بالمعنى، حب الإتقان)، وتتعزيز أكثر عند وجود دافعية خارجية رشيدة (تقدير، مكافآت عادلة، ترقية)، أما ضعف الدافعية فيحول العمل إلى روتين ويقلل المبادرة².

❖ **المعرفة والخبرة والتعلم المستمر:** الإبداع الإداري لا ينشأ من فراغ، بل يغذيه تراكم الخبرات والمعرفة والتعلم المستمر (قراءة، تدريب، تبادل خبرات)، فالموظف الملم بإجراءات المؤسسة وأدواتها وتقنياتها يكون أقدر على اقتراح تطويرها عملياً.

2/ **العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري:** وهي عوامل ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة: نمط القيادة، الهيكل، الثقافة، أنظمة الحوافز، الاتصال... وهي الأكثر تأثيراً لأن الفرد قد يمتلك قدرات إبداعية لكن التنظيم قد يخنقها أو يطلقها.

❖ **نمط القيادة الإدارية:** القيادة الداعمة للإبداع تتميز بالتشجيع، الإصغاء، تفويض الصلاحيات، حماية المبادرات، وتقبل الخطأ التعليمي، بينما القيادة المتسلطة تضعف المبادرة وتدفع الموظفين إلى "السلامة" بدل التجريب، فتتراجع الأفكار الجديدة³.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 196

² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 74

³ - محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 75

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ **المركزية واللامركزية وحرية القرار:** المنظمات التي تعتمد لامركزية معقولة ومرونة في توزيع السلطات توفر سرعة في اتخاذ القرار وتجريب البدائل، أما المركزية الشديدة فتؤخر القرار وتقتل المبادرة لأن الموظف ينتظر الموافقات بدل تقديم الحلول¹.

❖ **الثقافة التنظيمية والمناخ النفسي:** الثقافة التي تقدر العمل الجماعي، المشاركة، الشفافية، التعلم من الخطأ تصنع مناخاً آمناً نفسياً لإبداء الأفكار، بينما الثقافة القائمة على اللوم والعقاب تزيد "الخوف التنظيمي" فيختفي الإبداع، حتى لو كان موجوداً كقدرة فردية².

❖ **نظام الحوافز والتقدير والعدالة التنظيمية:** تعد الحوافز (المادية والمعنوية) شرطاً داعماً للاستمرارية، لأنها تربط الفكرة الإبداعية بقيمة تنظيمية محسوسة، لكن نجاح الحوافز يتوقف على العدالة والشفافية من مكافأة الأفكار القابلة للتطبيق، وعدم تهميش أصحاب المبادرات³.

❖ **الاتصال التنظيمي وتدفق المعلومات:** الإبداع الإداري يحتاج معلومات كمشكلات العملاء، مؤشرات الأداء، التعقيدات الإجرائية... لذلك فإن الاتصال الفعال وتبادل المعرفة أفقياً وعمودياً يزيد فرص ظهور حلول جديدة، أما ضعف الاتصال فيؤدي إلى قرارات جزئية وحلول غير مكتملة⁴.

❖ **التدريب، الموارد، والتكنولوجيا:** حتى مع وجود أفكار، قد يفشل الإبداع إذا غابت الموارد (وقت أو ميزانية أو أدوات) أو التدريب، كما تعد التكنولوجيا عاملاً مزدوجاً: قد تفتح فرصاً للابتكار الإداري (رقمنة الإجراءات)، وقد تصبح عائقاً إذا لم ترافق بتكوين وتبسيط⁵.

3/ العوامل البيئية المؤثرة في الإبداع الإداري: وهي عوامل خارج المؤسسة تشكل سياقاً ضاغطاً أو محفزاً، وتؤثر في اتجاهات الإدارة نحو التغيير، وتقرض تبني ممارسات جديدة.

❖ **شدة المنافسة وتغير توقعات الزبائن أو المستفيدين:** كلما اشتدت المنافسة وارتفع وعي المستفيدين بالجودة والسرعة، اضطرت المؤسسة إلى ابتكار حلول إدارية (تبسيط الإجراءات، تحسين الخدمة، تقليل زمن الانتظار) للمحافظة على مكانتها⁶.

¹ - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص: 58

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 197

³ - الشمري فهد، مرجع سبق ذكره، ص: 99

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 77

⁵ - محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص: 79

⁶ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 102

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ **التطور التكنولوجي والرقمنة:** التحول الرقمي يفتح أمام الإدارات فرصا لإعادة تصميم عملياتها (الأرشفة الإلكترونية، الخدمات عن بعد، نظم المتابعة)، لكنه في الوقت نفسه يفرض تحديات (الأمن، المهارات، مقاومة التغيير)، ومن هنا يصبح الإبداع الإداري ضروريا لتحويل التكنولوجيا إلى قيمة تنظيمية¹.

❖ **الظروف الاقتصادية والاجتماعية:** التقلبات الاقتصادية (التمويل، الأسعار، البطالة) والضغط الاجتماعي تغير أولويات المؤسسة وتفرض البحث عن حلول غير تقليدية لإدارة الموارد ورفع الإنتاجية وتقليل الهدر، وهو ما يرفع الحاجة للإبداع الإداري كوسيلة للتكيف².

❖ **الإطار المؤسسي والتنظيمي العام:** القوانين والسياسات العامة والرقابة الإدارية قد تعمل كمحفز (عبر تشجيع الجودة والرقمنة) أو كقيد (عبر القيود البيروقراطية)، لذلك تتأثر قابلية المؤسسة للإبداع الإداري بدرجة المرونة المتاحة داخل البيئة المؤسسية التي تعمل ضمنها.

ثالثا: مستويات الإبداع الإداري

يتخذ الإبداع الإداري داخل المؤسسة مستويات متعددة تختلف باختلاف الفاعل ونطاق التأثير، إذ قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل، وتتفاعل هذه المستويات فيما بينها لتشكل منظومة إبداعية متكاملة.

1/ الإبداع الإداري الفردي: ويقصد بالإبداع الإداري الفردي قدرة الفرد العامل داخل المؤسسة على توليد أفكار وحلول جديدة تتعلق بعمله الإداري أو بطبيعة المهام التي يؤديها، اعتمادا على قدراته العقلية وخبراته ودوافعه الذاتية، ويعد هذا المستوى الأساس الأول الذي تنطلق منه باقي مستويات الإبداع، إذ لا يمكن الحديث عن إبداع جماعي أو مؤسسي دون وجود أفراد مبدعين.

كما يظهر الإبداع الفردي في اقتراح أساليب جديدة لإنجاز العمل، أو تحسين إجراءات بسيطة، أو إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات يومية تواجه الموظف أثناء أداء مهامه. غير أن هذا المستوى يبقى محدود الأثر إذا لم يجد دعما تنظيميا يسمح بتبني هذه الأفكار وتطويرها³.

2/ الإبداع الإداري الجماعي: يمثل الإبداع الإداري الجماعي مستوى أعلى من الإبداع، حيث ينتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد داخل فرق العمل أو اللجان أو الوحدات التنظيمية، من خلال تبادل الأفكار والخبرات

¹ حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص: 58-59

² محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص: 76

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 191-193

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ووجهات النظر المختلفة، ويتميز هذا المستوى بأن نتائجه غالبا تكون أكثر نضجا وعمقا من الإبداع الفردي، نتيجة التكامل المعرفي بين أعضاء الجماعة، ويتحقق الإبداع الجماعي عندما يسود مناخ من التعاون والثقة، ويشجع العمل بروح الفريق، وتتاح الفرصة للنقاش والحوار البناء، كما يسهم هذا المستوى في تقليل مخاطر القرار الفردي، وتحسين جودة الحلول الإدارية المقترحة¹.

3/ الإبداع الإداري المؤسسي: يعد الإبداع الإداري المؤسسي أعلى مستويات الإبداع، حيث لا يقتصر على الأفراد أو الجماعات، بل يصبح سمة عامة وثقافة سائدة داخل المؤسسة، ويتجسد هذا المستوى في قدرة المؤسسة على تبني الإبداع كنهج دائم في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وتضمينه في هياكلها وسياساتها وإجراءاتها الرسمية، ويظهر الإبداع المؤسسي من خلال إنشاء نظم مرنة، وتشجيع المبادرات، واعتماد آليات رسمية لاقتراح الأفكار وتقييمها وتطبيقها، وربط الإبداع بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، ويعد هذا المستوى الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء وضمان استدامة التميز في ظل التغيير².

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

رغم أهمية الإبداع الإداري، فإن ممارسته تصطدم أحيانا بمعوقات تحد من إنتاج الأفكار الجديدة أو تمنع تحويلها إلى تحسينات فعلية، وقد تكون هذه المعوقات تنظيمية مرتبطة بالمركزية وجمود الإجراءات، أو قيادية ناتجة عن أنماط قيادة تقليدية وضعف التفويض، كما قد ترتبط بندرة الموارد وضعف نظم الحوافز والتقدير، وعليه يهدف هذا المطلب إلى تشخيص هذه العوائق

أولاً: المعوقات التنظيمية

تعد المعوقات التنظيمية من أخطر العوامل التي تضعف الإبداع الإداري، لأنها تنبع من داخل بنية المؤسسة نفسها، وتتمثل أساسا في المركزية المفرطة وجمود الأنظمة والإجراءات بما يحد من المبادرة والتجديد.

1/ المركزية في اتخاذ القرار: تشير المركزية في اتخاذ القرار إلى تركيز السلطة والصلاحيات في قمة الهرم التنظيمي، مع محدودية تفويضها إلى المستويات الأدنى، ويعد هذا النمط من أبرز العوائق التنظيمية للإبداع الإداري، لأنه يقصي العاملين عن المشاركة في التفكير والحل، ويحولهم إلى منفذين للتعليمات فقط، فعندما تحتكر القرارات، تتراجع روح المبادرة، ويخشى الموظفون اقتراح أفكار جديدة خوفا من الرفض أو المساءلة،

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 84-86

² - الشمري فهد، مرجع سبق ذكره، ص: 102-104

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما تتباطأ الاستجابة للمشكلات اليومية التي تتطلب حلولاً سريعة ومبتكرة، إضافة إلى ذلك، تؤدي المركزية إلى إضعاف التعلم التنظيمي، لأن الخبرات المتراكمة لدى العاملين لا تستثمر في تحسين الأداء، وفي سياق إدارة التغيير، تزيد المركزية من مقاومة التغيير، إذ يشعر الأفراد بأن التغيير مفروض من أعلى دون مشاركة، ما يفقد الإبداع الإداري دوره كأداة مساندة للتحويل التنظيمي¹.

2/ الأنظمة والإجراءات الجامدة: تتمثل الأنظمة والإجراءات الجامدة في كثرة القواعد الرسمية وتعقيد المساطر الإدارية، والالتزام الحرفي بالتعليمات دون مراعاة خصوصية الحالات أو التطورات المحيطة، ويعد الجمود الإجرائي عائقاً مباشراً أمام الإبداع الإداري، لأنه يحد من المرونة ويقيد حرية التفكير والتصرف، فالمنظمات التي تعتمد إجراءات طويلة ومعقدة تشجع على السلوك الروتيني بدل التفكير الإبداعي، حيث ينشغل الموظف بتقادي الخطأ الشكلي بدل البحث عن حلول فعالة، كما أن الإفراط في القواعد يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد، ويقتل الرغبة في التجديد، لأن أي فكرة جديدة تمر عبر مسار بيروقراطي مرهق قد ينتهي بالرفض، وفي ظل إدارة التغيير، تصبح الأنظمة الجامدة عامل تعطيل، إذ تعيق إدخال أساليب عمل جديدة أو تبني التكنولوجيا والرقمنة، مما يفرغ الإبداع الإداري من مضمونه العملي².

ثانياً: المعوقات القيادية والإدارية

تعد المعوقات القيادية والإدارية من أكثر العوائق تأثيراً على الإبداع الإداري، لأنها ترتبط مباشرة بسلوك القائد وطريقة ممارسته للسلطة وبمدى تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتحويل الأفكار إلى تطبيقات.

1/ نمط القيادة التقليدي كعائق للإبداع الإداري: أهمها:

❖ **سيادة القيادة الأوتوقراطية وتفضيل الطاعة على المشاركة:** عندما يتبنى القائد نمطاً تقليدياً أو أوتوقراطياً يقوم على الأوامر والرقابة اللصيقة واحتكار الرأي، تتحول العلاقة داخل المؤسسة إلى علاقة "تنفيذ" بدل "مبادرة"، في هذه الحالة:

- تقل المشاركة في صنع القرار فتضعف فرص توليد الأفكار من الميدان.
- تتراجع الجرأة على الاقتراح لأن الموظف يتوقع الرفض أو التقليل من قيمة فكرته.

¹- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 121-123

²- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 97-99

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يصبح معيار التقييم هو الالتزام بالتعليمات لا جودة الحلول، فتزداد الرتبة الإدارية¹.
- ❖ **ضعف الدعم النفسي للإبداع وسيادة "الخوف الإداري":** القيادة التقليدية غالباً تربط الخطأ بالعقاب لا بالتعلم، فينشأ ما يمكن تسميته الخوف التنظيمي: الموظف يفضل السلامة والالتزام بالروتين، حتى لو كان غير فعال، وهذا يقتل الإبداع عبر:
 - إحجام الموظفين عن التجريب أو اقتراح بدائل.
 - تفضيل القائد للحلول المعروفة (حتى إن كانت ضعيفة) بدل حلول مبتكرة تحمل مخاطرة محسوبة.
 - انتشار سلوك "تجنب المسؤولية" بدل المبادرة².
- ❖ **الاتصال الأحادي وضعف الإصغاء للأفكار من المستويات الدنيا:** من خصائص القيادة التقليدية أن الاتصال يكون غالباً من أعلى إلى أسفل، فتهمش المعرفة التطبيقية الموجودة لدى الموظفين القريبين من المشكلات اليومية (المعاملات، المستفيدين، الأعطال الإجرائية...)، والنتيجة تكون:
 - تتخذ الإدارة قرارات "منفصلة عن الواقع".
 - تضيع فرص تحسين الإجراءات لأن الأفكار لا تصل أو لا تؤخذ بجدية.
 - تستبدل ثقافة الحوار بثقافة التلقي³.
- 2/ ضعف الصلاحيات كعائق للإبداع الإداري**
- ❖ **غياب التفويض الفعال وتحول الإبداع إلى "أفكار بلا تنفيذ":** حتى عندما يولد الموظفون أفكاراً جيدة، فإن ضعف الصلاحيات يجعلها تتوقف عند حدود الاقتراح، لأن الإبداع الإداري يحتاج مساحة قرار وحرية تصرف داخل حدود معينة، ضعف التفويض يؤدي إلى:
 - تأخر التنفيذ بسبب كثرة الموافقات.
 - إحباط أصحاب المبادرات لأن أفكارهم لا تتحول إلى واقع.
 - سيادة منطق "ليس من اختصاصي"، فينخفض الالتزام بالتطوير والتحسين⁴.

¹- الهلالي غيداء حميد محمد مهدي، النعيمي صلاح عبد القادر أحمد، تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في دائرة مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 24، العدد: 108، 2018، ص: 40

²- رجائي محمد أحمد العيسوي، الإبداع والابتكار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص: 103

³- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 104

⁴- رجائي محمد أحمد العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 105

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ **غموض المسؤوليات وتداخل الاختصاصات:** ضعف الصلاحيات لا يعني فقط قلة التفويض، بل يشمل أيضاً عدم وضوح من يملك الحق في اتخاذ قرار جزئي داخل الإجراء الواحد، وعندما تتداخل الاختصاصات نجد:

- تضيع المسؤولية بين الأقسام، فتتعلط الأفكار الإصلاحية.
- يصبح الموظف متردداً في المبادرة خوفاً من تجاوز الحدود.
- يتعمق الروتين لأن "حلقة القرار" تصبح أطول وأكثر تعقيداً¹.

❖ **غياب الموارد المصاحبة للصلاحيات:** أحياناً تمنح صلاحيات شكلية دون موارد (وقت، أو معلومة، أو أداة أو دعم)، فيفشل التطبيق، فالإبداع الإداري بطبيعته يحتاج:

- حداً أدنى من الموارد لتجريب الفكرة.
- دعماً إدارياً لتجاوز مقاومة التغيير.
- آلية واضحة لتقييم الفكرة وتحويلها إلى إجراء معتمد².

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالموارد والحوافز

ترتبط معوقات الموارد والحوافز بقدرة المؤسسة على "تمويل" الأفكار الجديدة وتهيئة شروط تطبيقها، ثم "مكافأة" السلوك الإبداعي بما يضمن استمراره.

1/ معوقات متعلقة بالموارد

❖ **نقص الموارد المالية المخصصة للتجريب والتطوير:** عندما لا تخصص اعتمادات واضحة للتجريب، تتحول الأفكار الإبداعية إلى "اقتراحات" غير قابلة للترجمة إلى مشاريع فعلية، ويظهر ذلك خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من ضعف المردودية المالية أو من قيود الميزانية، إذ يصبح تمويل التدريب، والبرمجيات، والتجهيزات، وحتى تكاليف فرق العمل المؤقتة أمراً ثانوياً، والنتيجة المباشرة هي تقليص فرص تحويل الفكرة إلى نموذج أولي أو تجربة ميدانية، وبالتالي ضعف تراكم الخبرة التنظيمية اللازمة للإبداع.

❖ **نقص الموارد البشرية المؤهلة وتراكم الأعباء:** حتى مع توفر المال، قد تعجز المؤسسة عن الإبداع إذا كانت تعاني من نقص الكفاءات أو من ضغط عمل مرتفع يمنع الموظف من التفكير خارج "الواجبات اليومية"، فالإبداع يحتاج وقتاً للتأمل والتحليل وبناء حلول بديلة، بينما تؤدي كثافة المهام إلى تركيز العامل

¹ - عبدالله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 106

² - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 107

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

على الإنجاز السريع لا على التحسين النوعي، كما أن ندرة التخصصات (الرقمنة أو التحليل أو التسيير بالمشاريع) تضعف العمل التكاملي الذي يسرع نضج الأفكار.

- ❖ **ضعف الموارد التقنية والمعلوماتية:** بيئة الإبداع الإداري اليوم تقوم على البيانات وسرعة الوصول للمعلومة وأدوات التعاون (منصات العمل، الأنظمة، الأرشفة الرقمية...)، وعند ضعف البنية التقنية أو قدمها:
 - تتأخر المعالجة الإدارية وتتكرر الأخطاء.
 - يصعب القياس والتقييم (KPIs) فيضعف التعلم التنظيمي.
 - تستهلك طاقة الموظف في أعمال يدوية بدل توجيهها لحل المشكلات.
- وهذا ينعكس مباشرة على قابلية المؤسسة لاعتماد حلول جديدة في ظل التغيير.

- ❖ **غياب "موارد الإبداع" غير المادية: الوقت، المعرفة، أساليب العمل:** قد تمتلك المؤسسة ميزانية وتجهيزات، لكنها تفتقد موارد غير مادية حاسمة مثل: وقت مخصص لتطوير الأفكار، تدريب مستمر، ومناهج عمل (حل المشكلات أو العصف الذهني أو إدارة المشاريع)، وهنا يصبح الإبداع حدثاً عرضياً لا ممارسة منظمة، خصوصاً عندما لا تدار المعرفة ولا توثق التجارب السابقة¹.

2/ معوقات متعلقة بالحوافز

- ❖ **ضعف الحوافز المادية والمعنوية الموجهة للإبداع:** عندما تكون الحوافز قليلة أو شكلية، يترسخ لدى الموظف أن الإبداع "مجهود إضافي بلا مقابل"، كما أن الإبداع يتطلب مخاطرة وتجرباً واحتمال فشل، فإذا لم يقابل ذلك بتقدير وحماية تنظيمية، يتجه العامل إلى السلوك الآمن: الالتزام الحرفي بالتعليمات وتجنب المبادرة.

- ❖ **غياب العدالة والشفافية في منح الحوافز:** من أخطر معوقات التحفيز أن تصبح المكافأة غير مرتبطة بمعايير واضحة (جودة الفكرة، أثرها، قابليتها للتطبيق...) بل بعوامل شخصية أو إدارية، في هذه الحالة تتحول الحوافز من محرك للإبداع إلى سبب للإحباط والصراع، وقد تؤدي إلى مقاومة التغيير بدل دعمه.
- ❖ **ربط الحوافز بالامتثال لا بالابتكار:** بعض الأنظمة الإدارية تكافئ "عدم الخطأ" أكثر مما تكافئ "التحسين"، فتنفضّل الالتزام الجامد بالإجراءات على اقتراح بدائل، والنتيجة يتراجع التفكير الإبداعي لأن الموظف يدرك أن المسار الآمن هو تنفيذ الروتين لا تطويره².

¹- Mammon S Alzboun, Asma'a F Al Zubaidi, Nour R Momani, **Obstacles of Administrative Creativity Among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View**, Journal of Education and Practice, Vol: 10, No: 36, 2019, P: 27-28

²- Mammon S Alzboun, Asma'a F Al Zubaidi, Nour R Momani, Op.cit, P: 28-29

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ **ضعف الحوافز النظامية المرتبطة بالمسار المهني:** وجود امتيازات وترتيبات قانونية أو تنظيمية لا يعني بالضرورة تحفيز الإبداع، إلا إذا ارتبطت بالإنجاز النوعي، ومع ذلك، يظل الإطار القانوني مهما في إظهار أن التعويضات أو الامتيازات جزء من تسيير الموارد البشرية، مثل استفادة شاغلي مناصب عليا من نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تنظيمية، وهو ما يمثل "آلية تحفيز" مرتبطة بالمسؤولية والموقع¹.

المبحث الثاني: إدارة التغيير

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات التنظيمية المعاصرة، لم يعد الاستقرار خيارا استراتيجيا، بل أصبحت القدرة على إدارة التغيير شرطا أساسيا للبقاء والتميز، لذلك يعد فهم إدارة التغيير من حيث مفهومها وأبعادها وآلياتها مدخلا ضروريا لتحليل كيفية توجيه المؤسسات نحو التطوير المستدام وتحقيق التكيف الفعال مع المتغيرات.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

يقتضي تناول إدارة التغيير الانطلاق من تحديد مفهومها وخصائصها وأنواعها، باعتبارها عملية مؤسسة تستهدف نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أكثر كفاءة وملاءمة للبيئة المحيطة.

أولاً: تعريف إدارة التغيير وأهميتها في المؤسسات المعاصرة

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الحاسمة لضمان بقاء المؤسسات ورفع قدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة، كما أنها تحول التغيير من حدث عشوائي إلى عملية مؤسسة لها أهداف وخطوات ونتائج قابلة للمتابعة والتقييم.

1/ تعريف إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية إدارية مخططة تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل عبر إدخال تعديلات مقصودة على جوانبها مع ضمان التنسيق والمتابعة وتقليل الآثار السلبية للتغيير على العاملين والأداء²، ونقصد بإدارة التغيير هنا إعداد خطة تغيير واضحة (ماذا نغير؟ لماذا؟ كيف؟ من المسؤول؟ ومتى؟) ثم تنفيذها ومراقبتها لضمان أن الانتقال يتم بسلاسة وبأقل تكلفة تنظيمية وبشرية.

¹ - المادة 14 من الأمر رقم: 03-06، المؤرخ في: 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، الصادرة في: 16 يوليو 2006، المعدل والمتمم

² - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 74

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما تعرف إدارة التغيير بأنها منظومة قرارات وأساليب تستخدمها الإدارة لتحديد الحاجة للتغيير وتشخيص الوضع القائم ثم تصميم برامج تغيير وتنفيذها وتقييمها، بما يحقق المواءمة بين المؤسسة ومتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ويضمن نجاح التحول¹، ويقصد بها في هذا التعريف حزمة الإجراءات الإدارية التي تبدأ بتشخيص أسباب التغيير (أزمة أو فرصة أو ضغط بيئي)، ثم اختيار الأسلوب المناسب للتطبيق، ثم متابعة النتائج لضمان أن التغيير حقق التحسن فعليا لا شكليا.

وهي أيضا قيادة انتقال منظم يمر بمراحل (التهيئة والتنفيذ والتثبيت) ويعتمد على أدوات مثل التخطيط، الاتصال، المشاركة، التدريب، والحوافز، بهدف رفع قبول العاملين للتغيير وتحويله إلى ممارسات مستقرة داخل المؤسسة²، ونعني في هذا التعريف قيادة سلوك الأفراد والفرق أثناء التحول عبر الإقناع والتواصل والتكوين والتحفيز، حتى لا يبقى التغيير قرارا إداريا، بل يصبح سلوكا يوميا داخل المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة التغيير هي عملية إدارية قيادية مخططة لتشخيص الحاجة للتغيير وتصميمه وتنفيذه وتقييمه وتثبيته، مع إدارة أثره على العاملين والهيكل والإجراءات والثقافة، بما يضمن تحسين الأداء وتقليل المقاومة وتحقيق التوافق مع متطلبات البيئة.

2/ أهمية إدارة التغيير في المؤسسات المعاصرة: يمك إدراج أهميتها من خلال النقاط التالية:

- ❖ **ضمان التكيف والاستمرارية في بيئة متغيرة:** أصبحت المؤسسات تعمل داخل بيئات متقلبة (تقنية، اقتصادية، تنافسية، تنظيمية)، لذلك فإدارة التغيير تمنحها آلية مؤسسة للتكيف بدل رد الفعل المتأخر، لأنها تربط التغيير بالرؤية والأهداف وتحوله إلى خطة قابلة للتنفيذ والمتابعة³.
- ❖ **تقليل مقاومة التغيير عبر إدارة البعد الإنساني:** أكبر خطر يواجه التغيير ليس الفكرة، بل رفض الأفراد لها. هنا تظهر أهمية إدارة التغيير لأنها تركز على: الاتصال، المشاركة، التدريب، بناء الثقة، معالجة المخاوف، وتوضيح المكاسب، ما يخفف المقاومة ويرفع القبول ويجعل الانتقال أكثر استقرارا⁴.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2020، ص: 92

² - نوال بوعلاق الطاهر، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي مراحلها مجالاته أنماطه أبعاده، دار وائل، الأردن، 2021، ص: 50

³ - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 79

⁴ - نوال بوعلاق الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 55

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر التنظيمي: عندما يدار التغيير بشكل علمي، فإنه يقود إلى تبسيط الإجراءات، إزالة التكرار، تحسين التنسيق، وضبط المسؤوليات، وهو ما ينعكس على تقليل الوقت الضائع، وتخفيض الأخطاء، ورفع جودة التنفيذ والمتابعة¹.

❖ إنجاح التحول الرقمي والتحديث الإداري: الرقمنة ليست مجرد برامج وأجهزة، بل هي تغيير في أساليب العمل والثقافة التنظيمية ونمط تقديم الخدمة. لذا فإدارة التغيير تضمن أن التحول الرقمي يتم عبر تهيئة الموظفين، إعادة تصميم العمليات، تدريب المستخدمين، وقياس النتائج بدل الاكتفاء بشراء التكنولوجيا دون أثر فعلي².

❖ دعم الإبداع الإداري وربطه بالتطوير المستمر: في المؤسسات المعاصرة، التغيير الناجح ينتج مناخا يسمح بالتعلم والتجريب وإعادة النظر في طرق العمل، وهذا يخلق بيئة تحفز الإبداع الإداري وتحوله إلى تحسينات مستمرة بدل أن يبقى مجرد أفكار³.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي أشكالا متعددة تختلف بحسب المجال الذي يمس داخل المؤسسة. وأكثر التقسيمات استعمالا في الأدبيات يميز بين التغيير الاستراتيجي، والهيكل، والتكنولوجي، والثقافي، باعتبارها مجالات كبرى إذا أحسن تنسيقها تحقق الانتقال السلس نحو الأداء الأفضل.

1/ التغيير الاستراتيجي

أ. تعريف التغيير الاستراتيجي: التغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يمس اختيارات المؤسسة الكبرى: رسالتها ورؤيتها، أهدافها بعيدة المدى، مجالات نشاطها وخدماتها أو منتجاتها، أسواقها أو جمهورها المستهدف، وكيفية تحقيق القيمة (الميزة التنافسية أو الميزة الخدمية)، ويتميز بأنه يوجه باقي التغييرات، لأن تعديل الاستراتيجية يستلزم غالبا تعديل الهيكل والتكنولوجيا والثقافة بما يتوافق معها.

ب. دوافع لجوء المؤسسات للتغيير الاستراتيجي: وذلك من خلال:

– تغير البيئة الخارجية: منافسة، تشريعات، توقعات مستفيدين أو زبائن، تغيرات اقتصادية.

– تراجع الأداء: انخفاض نتائج، ضعف جودة، بطء استجابة، ارتفاع التكاليف.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 93

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 76

³ نوال بوعلاق الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 51

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- فرص جديدة: أسواق جديدة، شراكات، تمويل، تقنيات تفتح مجالات خدمة جديدة.
- تحولات كبرى داخلية: توسع أو اندماج، أزمة، أو إعادة توجيه نحو نموذج عمل مختلف.
- ج. مظاهر التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات: وتكمن في:
 - إعادة صياغة الرؤية والرسالة وربطها بأهداف قابلة للقياس.
 - تعديل الأولويات الاستراتيجية (مثلا: من التركيز على الكم إلى التركيز على الجودة أو الرقمنة).
 - إعادة توزيع الموارد (ميزانيات، كفاءات، وقت) وفق أولويات جديدة.
 - إطلاق مبادرات استراتيجية: برامج جودة، رقمنة شاملة، إعادة هندسة عمليات، شراكات...
 - إعادة تعريف مؤشرات النجاح: اعتماد مؤشرات أداء متوازنة (مالية أو مستفيدين أو عمليات أو تعلم).
- د. مخاطر التغيير الاستراتيجي إن لم يدار جيدا: وتكمن في:
 - أن يصبح شعارات دون ترجمة إلى خطط وعمليات.
 - صراع أولويات بين الإدارات، وتشوش في القرار.
 - مقاومة مرتفعة لأن التغيير الاستراتيجي يخلق قلق مستقبل لدى الأفراد.
- هـ. متطلبات نجاح التغيير الاستراتيجي: وتكمن في:
 - وضوح الاتجاه الاستراتيجي وتفسيره للموظفين بلغة بسيطة.
 - تحويل الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية (برامج، مسؤوليات، آجال، موارد).
 - ربط المكافآت والتقييمات بالأهداف الجديدة.
 - متابعة دورية (مؤشرات أو تقارير) لتصحيح الانحرافات¹.

2/ التغيير الهيكلي

- أ. تعريف التغيير الهيكلي: التغيير الهيكلي هو التعديل الذي يمس البنية التنظيمية الرسمية: تقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية، خطوط السلطة والمسؤوليات، العلاقات بين الوحدات، درجة المركزية أو اللامركزية، وآليات التنسيق والرقابة، وجوهره هو جعل الهيكل أكثر ملاءمة للاستراتيجية والبيئة وأكثر قدرة على الإنجاز بسرعة ووضوح.
- ب. أسباب حدوث التغيير الهيكلي: وتكمن في:

¹- إبتسام غجاتي، الهادي بوقلقول، التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قادمة للفترة (2010-2019)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، 2021، ص: 1187

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تضخم الإجراءات وكثرة المستويات بما يبطئ القرار.
 - تداخل الاختصاصات وتكرار المهام وازدواجية الرقابة.
 - ضعف التنسيق بين المصالح أو الأقسام، أو صراعات صلاحيات.
 - الانتقال إلى خدمات جديدة أو توسع النشاط أو اعتماد رقمنة تستلزم إعادة توزيع الأدوار.
 - الحاجة إلى مرونة أعلى لمواجهة تغيرات متسارعة.
- ج. أهم صور التغيير الهيكلي: وتكمن في:
- إعادة تصميم الوحدات التنظيمية: دمج أو فصل مصالح، إنشاء خلايا أو مديريات جديدة.
 - تقليل المستويات الإدارية لتسريع القرار وتقليل البيروقراطية.
 - نقل الصلاحيات نحو اللامركزية الجزئية لتقوية الاستجابة والتمكين.
 - توضيح الخرائط الوظيفية: توصيف وظائف، تحديد المسؤوليات، مسارات اعتماد.
 - اعتماد فرق عمل أو لجان أو هياكل مصفوفية عند الحاجة للتكامل (مشاريع أو رقمنة).
- د. آثار التغيير الهيكلي على الإبداع وإدارة التغيير: وتكمن في:
- عندما يصبح الهيكل مرنا وتقل المركزية، تزيد مساحة المبادرة وتظهر حلول أقرب للميدان.
 - وضوح المسؤوليات يقلل ضياع القرار ويجعل التغيير أقل مقاومة لأن الأدوار تصبح مفهومة.
- هـ. متطلبات نجاح التغيير الهيكلي: وتكمن في:
- تشخيص علمي للاختلالات (أين التعطل؟ أين التداخل؟).
 - إشراك الإطارات والموظفين القريبين من العمليات لتقادي حلول نظرية.
 - مرحلة انتقالية مدروسة (تدريب، توضيح، دعم) حتى لا يحدث فراغ إداري¹.

3/ التغيير التكنولوجي

- أ. تعريف التغيير التكنولوجي: التغيير التكنولوجي هو إدخال أو تطوير التقنيات والأنظمة والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أعمالها: نظم معلومات، رقمنة إجراءات، أتمتة، أرشفة إلكترونية، منصات خدمة، قواعد بيانات، وأدوات تحليل، وهو لا يعني شراء تقنية فقط، بل يعني إعادة تصميم الطريقة التي تنجز بها الأعمال بفضل التقنية.

¹ - عواج بن عمر، دليلة بن أحمد، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص: 13

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب. أسباب جعل التغيير التكنولوجي تغييرا تنظيميا وليس تقنيا: لأن التقنية عندما تدخل المؤسسة تغير:

– سير العمل والخطوات والمسارات.

– المهارات المطلوبة (تدريب أو كفاءات جديدة).

– التنسيق والرقابة (تقارير فورية، تتبع، مؤشرات).

– مستوى الشفافية وسرعة الخدمة وتقليل الأخطاء.

ج. مجالات التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة: وتكمن في:

– رقمنة العمليات الأساسية: استقبال طلبات، معالجة ملفات، موافقات، متابعة.

– أنظمة إدارة الوثائق والأرشفة بدل الورقي لتقليل الضياع والبطء.

– خدمات إلكترونية للمستفيدين (حجز مواعيد، تتبع طلب، دفع...).

– لوحات قيادة ومؤشرات أداء تسند القرار وتكشف الاختلال مبكرا.

د. أسباب فشل التغيير التكنولوجي: وتكمن في:

– التركيز على الجانب التقني وإهمال الجانب البشري (الخوف، مقاومة، نقص مهارات).

– غياب خطة انتقال: تدريب، دعم فني، تواصل، وتجريب تدريجي.

– ضعف المتطلبات الأمنية، أو غياب قواعد بيانات منضبطة، ما يخلق أخطاء وتشكيكا في النظام.

هـ. شروط نجاح التغيير التكنولوجي: وتكمن في:

– تحديد الهدف الإداري قبل التقنية (ماذا نريد تحسينه؟ زمن؟ جودة؟ شفافية؟).

– تهيئة الموارد البشرية (تكوين، تحفيز، إشراك).

– تدرج في التطبيق ثم تعميم مع متابعة وقياس أثر.

– مواءمة التقنية مع الثقافة والهيكل (حتى لا تصبح التقنية جسما غريبا)¹.

4/ التغيير الثقافي

أ. تعريف التغيير الثقافي: التغيير الثقافي هو تعديل منظومة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي

تحكم طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة: كيف يفهم الانضباط؟ كيف تقيم المبادرة؟ ما معنى الجودة؟

كيف تدار الأخطاء؟ ما مستوى الثقة؟ الثقافة هي القواعد غير المكتوبة التي قد تدعم التغيير أو تعرقله.

¹ - رشدي محمد أحمد، دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق

على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 4، أكتوبر 2022، ص:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب. أسباب اعتبار التغيير الثقافي أصعب أنواع التغيير: لأن الثقافة تتشكل عبر سنوات وتترسخ في العادات المهنية. لذلك، قد تنجح المؤسسة في تغيير الهيكل أو التقنية ظاهرياً، لكنها تفشل إذا بقيت الثقافة القديمة (لوم، خوف، روتين) مهيمنة، فتعود الممارسات القديمة حتى مع وجود أنظمة جديدة.

ج. أهم مظاهر التغيير الثقافي: وتكمن في:

- الانتقال من ثقافة الامتثال والروتين إلى ثقافة التحسين والجودة.
- الانتقال من الخوف من الخطأ إلى ثقافة التعلم من الخطأ ضمن ضوابط.
- تعزيز قيم: الشفافية، التعاون، خدمة المستفيد، المبادرة، التعلم المستمر.

د. آليات التغيير الثقافي: وتكمن في:

- قيادة قدوة: سلوك الإدارة العليا أهم من الخطاب.
- تواصل داخلي يشرح لماذا نتغير، وما الفائدة، وما المتوقع من كل فرد.
- نظم تحفيز وتقييم جديدة: مكافأة التحسين والمبادرة، لا فقط الالتزام الشكلي.
- التكوين وبناء المعاني المشتركة (ورش، لقاءات، ممارسات جماعية).
- ترسيخ قصص نجاح صغيرة تقنع الأفراد بأن التغيير ممكن ونافع.
- هـ. مؤشرات نجاح التغيير الثقافي: وتكمن في:
- تحسن روح التعاون والثقة، وتزايد الاقتراحات، وانخفاض مقاومة التغيير وارتفاع الالتزام بالممارسات الجديدة.
- انعكاس واضح على جودة الخدمة أو العمل وانضباط الإجراءات¹.

ثالثاً: مراحل عملية التغيير التنظيمي

لا يتحقق التغيير التنظيمي بمجرد إصدار قرار إداري، بل يمر بسلسلة مراحل مترابطة تبدأ بالإدراك والتشخيص وتنتهي بالتنشيط والتقويم، وتكمن أهمية تحديد المراحل في تحويل التغيير من مبادرة عشوائية إلى مسار منظم قابل للمتابعة والضبط.

1/ مرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير وتشخيص الوضع القائم: تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق، حيث تدرك الإدارة وجود فجوة بين الأداء الحالي والمستوى المرغوب، أو تستشعر ضغطاً بيئياً أو فرصة تستدعي التحول، وتتضمن هذه المرحلة:

¹ - سالم إلياس، التغيير الثقافي في المؤسسات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف، اختلالات الأداء، تعقيد الإجراءات).
 - تحليل البيئة الخارجية (منافسة، تشريعات، تطور تكنولوجيا، توقعات المستفيدين).
 - تحديد أسباب المشكلة بدقة والتمييز بين الأعراض والجذور.
 - صياغة مبررات واضحة ومقنعة للتغيير.
- وبعد التشخيص الدقيق أساسا لنجاح المراحل اللاحقة، لأن الخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى حلول شكلية لا تعالج أصل الاختلال¹.

2/ مرحلة التخطيط للتغيير وتصميمه: بعد تحديد الحاجة للتغيير، تنتقل المؤسسة إلى وضع تصور واضح

- لما سيتم تغييره وكيف سيتم ذلك، وتشمل هذه المرحلة:
- تحديد أهداف التغيير بشكل قابل للقياس.
 - اختيار نوع التغيير (استراتيجي، هيكلي، تكنولوجي، ثقافي...).
 - إعداد خطة تنفيذية تتضمن الأنشطة، المسؤوليات، الموارد، والآجال.
 - تحليل المخاطر المتوقعة (مقاومة، نقص موارد، تعقيد إداري).
 - وضع خطة اتصال وتوعية لضمان فهم العاملين لمضمون التغيير.
- ويعتبر التخطيط مرحلة جوهرية لأنه يربط بين الرؤية العامة وآليات التنفيذ الواقعية، ويحول التغيير إلى مشروع إداري منظم².

3/ مرحلة تهيئة المؤسسة وإدارة مقاومة التغيير: لا يكفي التخطيط الجيد، إذ يجب إعداد الأفراد نفسيا ومهنيا

- لقبول التحول، وتتضمن هذه المرحلة:
- شرح أهداف التغيير ومبرراته بلغة واضحة، وإشراك العاملين في النقاش واقتراح الحلول.
 - توفير التدريب والدعم الفني اللازم، وبناء الثقة وتقليل المخاوف المرتبطة بفقدان الامتيازات أو المكانة.
 - استخدام الحوافز والتشجيع لدعم السلوك الإيجابي.
- وتعد مقاومة التغيير سلوكا طبيعيا ناتجا عن الخوف من المجهول أو فقدان الاستقرار، لذلك فإن إدارتها بفعالية تمثل شرطا حاسما لنجاح عملية التغيير³.

¹- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 91

²- نوال بوعلاق الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 52

³- عبد الباسط عبد المعطي، إدارة التغيير في المؤسسات المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، 2019، ص: 63-64

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4/ مرحلة تنفيذ التغيير: في هذه المرحلة يتم الانتقال من الخطة إلى التطبيق العملي، حيث تترجم القرارات إلى إجراءات فعلية داخل المؤسسة، وتشمل:

- تطبيق التعديلات المنققة عليها في الهيكل أو الإجراءات أو التكنولوجيا.
 - توزيع الأدوار وتفعيل المسؤوليات الجديدة، ومراقبة سير التنفيذ ومعالجة الانحرافات الفورية.
 - تقديم دعم مستمر للعاملين أثناء الانتقال.
- وتتسم هذه المرحلة بالحساسية، لأن أي خلل في التنفيذ قد يعيد المؤسسة إلى الوضع السابق أو يخلق حالة ارتباك تنظيمي. لذلك تتطلب قيادة قوية ومتابعة دقيقة¹.

5/ مرحلة التثبيت والتقييم (ترسيخ التغيير): تمثل هذه المرحلة ضمان استدامة التغيير ومنع العودة إلى الأساليب القديمة، وتتضمن:

- تقييم نتائج التغيير ومقارنتها بالأهداف المحددة، وإدماج التغيير في الثقافة التنظيمية ونظم الحوافز.
 - تعديل السياسات والإجراءات لتثبيت الممارسات الجديدة.
 - استخلاص الدروس المستفادة لتحسين عمليات التغيير المستقبلية.
- ويعد التثبيت مرحلة استراتيجية، لأن التغيير الذي لا يدعم بإجراءات رسمية ومؤشرات متابعة معرض للزوال بمرور الوقت².

من خلال ما سبق يتبين أن مراحل عملية التغيير التنظيمي تتدرج من الإدراك والتشخيص إلى التخطيط ثم التهيئة للتنفيذ وأخيراً التثبيت والتقييم، وكل مرحلة تمثل حلقة في سلسلة متكاملة، إذ إن ضعف أي مرحلة ينعكس مباشرة على المراحل الأخرى، كما أن نجاح التغيير لا يرتبط فقط بجودة الفكرة، بل بمدى إدارة هذه المراحل بشكل متناسق ومتكامل في إطار قيادة واعية وسياق تنظيمي داعم.

¹ - بدرية علي محمد، إدارة التغيير التنظيمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 69

² - إبتسام غجاتي، الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص: 1187

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب إدارة التغيير

يعد نجاح التغيير التنظيمي رهينا باختيار نموذج مناسب لفهم التغيير وإدارته، ثم تحويله إلى خطة تطبيقية واضحة المعالم، مع قيادة قادرة على تعبئة الأفراد وتقليل المقاومة وترسيخ المخرجات.

أولاً: نماذج وأساليب إدارة التغيير الحديثة

من خلال مضمون هذه النقطة سوف يتم توضيح نماذج إدارة التغيير الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على أهم وأبرز أساليبه

1/ نماذج إدارة التغيير الحديثة

❖ **نموذج كوتر (Kotter) لقيادة التغيير:** يركز هذا النموذج على أن التغيير المؤسسي لا ينجح بمجرد قرار إداري، بل يحتاج قيادة تتشئ الإلحاح، وتبني تحالفا داعما، وتنتج رؤية قابلة للفهم، وتضمن التواصل المستمر، ثم تمكن العاملين وتزيل العوائق، وتحقق مكاسب سريعة، وتوسع التغيير، وأخيرا تثبته في ثقافة المؤسسة، وتكمن قوة نموذج كوتر في أنه يعالج أكثر نقاط الفشل شيوعا: ضعف الإقناع، غياب التحالف، ضعف التواصل، والاستعجال قبل ترسيخ النتائج¹.

❖ **نموذج لوين (Lewin) ثلاثي المراحل:** يقدم لوين منطقا مبسطا لكنه عملي جدا:

- **إذابة الجمود:** تهيئة التنظيم نفسيا وإداريا، وإقناع العاملين بأن الوضع الحالي لم يعد مناسباً.
- **التغيير:** إدخال الأساليب أو الإجراءات الجديدة مع تدريب وتجريب وتعديل.
- **إعادة التجميد:** تثبيت ما تحقق عبر اللوائح، ونظم العمل، والحوافز، حتى لا يحدث ارتداد للوضع السابق.

ويمتاز هذا النموذج بأنه يساعد على فهم لماذا يقاوم الناس؟ ويؤكد أن مقاومة التغيير تعالج قبل التنفيذ لا بعده².

❖ **نموذج ADKAR (وعي، رغبة، معرفة، قدرة، تعزيز):** يمتاز ADKAR بأنه ينظر للتغيير من زاوية الفرد داخل المؤسسة:

- **الوعي بسبب التغيير (لماذا نتغير؟)**
- **الرغبة في دعمه (ما مصلحتي أو ما قيمة التغيير؟)**

¹ - جون بي كوتر، قيادة التغيير، مكتبة جرير، السعودية، 2018، ص: 39

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 77

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- المعرفة بما يجب فعله (إجراءات أو مهارات أو تعليمات)
 - القدرة على التطبيق (تمكين فعلي وتدريب أدوات)
 - التعزيز لمنع الانتكاس (حوافز ومتابعة وترسيخ)
- ويعد هذا النموذج مناسباً خصوصاً عندما يكون التغيير مرتبطاً بسلوكيات يومية (خدمة عمومية، رقمنة، تبسيط مسار إداري...) ¹.

❖ **نموذج 7 (McKinsey) S لضمان اتساق عناصر المؤسسة:** يؤكد 7 S أن التغيير لا ينجح إذا عالج عنصراً واحداً وترك بقية العناصر متناقضة معه، فنجاح الرقمنة مثلاً لا يتحقق إذا بقيت الثقافة عقابية، والهيكل جامد، ونظم التحفيز لا تكافئ التحسين، لذلك يربط النموذج بين: الاستراتيجية، الهيكل، النظم، نمط القيادة، العاملين، المهارات، القيم المشتركة، ويجعل التغيير عملية مواءمة شاملة وليست قراراً جزئياً ².

2/ أساليب إدارة التغيير الحديثة (Methods) داخل المؤسسة

❖ **أسلوب إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholders):** يدار التغيير عملياً عبر تحديد من يتأثر به:

- من يملك قوة التأثير؟ (مدراء، نقابات، مسؤولون عن نظم، زبائن...)
 - من يتوقع خسارة أو ربح؟
- ثم تبني خطة كسب التأييد: إشراك المؤثرين، معالجة مخاوف المترددين، وتحييد مقاومة المعارضين عبر الحوار والشفافية والبدائل ³.

❖ **أسلوب الاتصال المؤسسي للتغيير (Communication Plan):** الاتصال ليس إعلاناً، بل هندسة رسائل تجيب عن: لماذا؟ ماذا؟ كيف؟ متى؟ من المسؤول؟ ما أثره على الموظف؟ ويشمل: اختيار قنوات الاتصال، توقيت الرسائل، التكرار، معالجة الشائعات، وإظهار دعم القيادة بالفعل لا بالخطاب فقط ⁴.

❖ **أسلوب إدارة مقاومة التغيير (Resistance Management):** المقاومة قد تكون:

- معرفية: عدم فهم الهدف.
- نفسية: خوف من فقدان مكانة أو استقرار.

¹ - مسعودة شريفي، قيادة وإدارة التغيير التنظيمي، الأصالة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص: 102

² - عبد الرحمن عزي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل معاصر، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2021، ص: 36

³ - المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، إدارة التغيير: الأساليب والتطبيقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2020، ص: 5

⁴ - محمد عبد الفتاح البناء، الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير، دار الفكر العربي، مصر، 2019، ص: 55

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

– مصلحة: تهديد امتيازات.

– مهارة: عجز عن استعمال أدوات جديدة.

وتعالج عبر: المشاركة، التدرج، التدريب، العدالة، والحوافز، مع ضبط الانحرافات التي تمثل مقاومة سلبية مثل التسويف أو الالتزام الشكلي¹.

ثانيا: استراتيجيات تطبيق التغيير

يمكن إدراج أهم وأبرز استراتيجيات تطبيق التغيير في كل من التخطيط، التنفيذ، المتابعة

1/ استراتيجية التخطيط للتغيير (Planning Strategy): يمثل التخطيط المرحلة التأسيسية التي تبنى عليها

بقية مراحل التغيير، ويقصد به إعداد تصور منظم وشامل يحدد مسار التغيير قبل الشروع في تطبيقه.

❖ **تشخيص الوضع القائم وتحليل الفجوة:** تبدأ عملية التخطيط بتحليل الأداء الحالي وتحديد الفجوة بين الواقع والمستهدف، سواء تعلق الأمر بجودة الخدمة، أو زمن الإنجاز، أو الكفاءة المالية، أو مستوى رضا المستفيدين، ويتطلب ذلك استخدام أدوات تحليل مثل تحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة بدل الاكتفاء بمظاهرها السطحية².

❖ **تحديد أهداف التغيير وصياغة رؤية واضحة:** لا يمكن لأي تغيير أن ينجح دون أهداف محددة وقابلة للقياس، إذ يجب ترجمة الرؤية العامة إلى مؤشرات عملية (تقليص مدة معالجة الملفات، تحسين جودة الخدمات، رفع الإنتاجية...)، كما ينبغي أن تكون الرؤية بسيطة وواضحة ومفهومة لجميع العاملين، حتى لا يتحول التغيير إلى شعارات غير قابلة للتنفيذ³.

❖ **تحديد نطاق التغيير وتقدير الموارد:** من أهم عناصر التخطيط تحديد ما الذي سيتغير تحديدا (هيكل، إجراء، نظام معلومات، ثقافة...) وما الذي لن يتغير، لتفادي الغموض والقلق التنظيمي، كما يتطلب التخطيط تقدير الموارد اللازمة:

– موارد مالية (ميزانية التنفيذ والتكوين)، وموارد بشرية (فرق عمل، خبراء، مدربين).

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 6

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 75

³ - حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2024، ص: 67

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

– موارد زمنية (جدول زمني مرحلي)، وموارد تقنية (برمجيات، أدوات دعم)¹.

❖ **إعداد خطة اتصال وإدارة مخاطر:** يشمل التخطيط الجيد وضع خطة اتصال توضح الرسائل الأساسية، وقنوات التواصل، وتوقيت الإبلاغ بالمستجدات، كما يجب تحليل المخاطر المتوقعة (مقاومة الموظفين، نقص المهارات، تعطل الخدمات مؤقتاً) ووضع بدائل لمعالجتها².

2/ استراتيجية تنفيذ التغيير (Implementation Strategy): تمثل مرحلة التنفيذ الاختبار الحقيقي لفعالية التخطيط، إذ يتم فيها تحويل القرارات إلى واقع ملموس داخل المؤسسة.

❖ **الإطلاق الرسمي للتغيير:** يجب أن يبدأ التنفيذ بإعلان رسمي مدعوم من القيادة العليا، يوضح أهمية التغيير وارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز الثقة ويقلل الغموض³.

❖ **التدرج في التطبيق (Pilot ثم تعميم):** تعد استراتيجية التطبيق التدريجي من أنجع الأساليب لتقليل المخاطر، حيث يتم اختبار التغيير في نطاق محدود، ثم تقييم النتائج، قبل تعميمه على بقية الأقسام، ويساعد هذا الأسلوب في اكتشاف النقائص وتصحيحها مبكراً⁴.

❖ **تمكين العاملين وتوفير التدريب:** لا ينجح التنفيذ دون تدريب فعلي يمكن الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة لتطبيق الإجراءات الجديدة أو استخدام الأنظمة الحديثة، كما يجب توفير الدعم الفني والإداري المستمر أثناء مرحلة الانتقال⁵.

❖ **إدارة مقاومة التغيير أثناء التنفيذ:** تظهر المقاومة غالباً في هذه المرحلة، وقد تكون صريحة (اعتراض مباشر) أو ضمنية (تسويق، التزام شكلي)، وتتم إدارتها عبر الحوار، المشاركة، التوضيح، العدالة في توزيع الأعباء، وربط التغيير بالحوافز الإيجابية⁶.

3/ استراتيجية المتابعة والتقييم (Follow-up et Evaluation Strategy): تعد المتابعة المرحلة التي تضمن استدامة التغيير وترسيخه داخل المؤسسة.

¹ – مسعودة شريقي، المرجع السابق، ص: 105

² – المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 7

³ – جون بي كوتر، مرجع سبق ذكره، ص: 41

⁴ – عبد الرحمن عزي، مرجع سبق ذكره، ص: 38

⁵ – إريك سي شينينجر، القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2022، ص: 83

⁶ – محمد عبد الفتاح البناء، مرجع سبق ذكره، ص: 51

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ قياس نتائج التغيير عبر مؤشرات الأداء: يجب مقارنة الأداء قبل التغيير وبعده باستخدام مؤشرات دقيقة (الزمن، الكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، نسبة الأخطاء...)، فالقياس الموضوعي يمنع الحكم الانطباعي ويكشف مدى تحقق الأهداف

❖ التغذية الراجعة والتصحيح المستمر: تسمح المتابعة باكتشاف الاختلالات وتعديل المسار، لأن التغيير عملية ديناميكية تتطلب تحسينا مستمرا، كما تتيح التغذية الراجعة إشراك العاملين في تطوير الحلول¹.

❖ ترسيخ التغيير في الثقافة والأنظمة الرسمية: حتى لا يعود العاملون إلى الممارسات القديمة، يجب إدماج التغيير في:

- اللوائح التنظيمية، والوصف الوظيفي.
 - نظام تقييم الأداء، والحوافز والترقيات.
- ويعد هذا التثبيت المؤسسي ضمانا لاستدامة التغيير على المدى الطويل².

ثالثا: دور القيادة في قيادة التغيير التنظيمي

1/ الدور الاستراتيجي: صناعة الرؤية وتحديد الاتجاه: القائد هو من يحول التغيير إلى معنى يفهمه العاملون، عبر:

- صياغة رؤية مبسطة قابلة للتحويل إلى أهداف ومؤشرات.
- ربط التغيير برسالة المؤسسة (جودة، خدمة، استدامة).
- بناء تحالف داعم للتغيير بدل تركه مسؤولية إدارة واحدة.
- توفير الشرعية والحوكمة واتخاذ القرار في الوقت المناسب³.

2/ الدور الاتصالي: بناء الثقة وتقليل الغموض: تظهر القيادة الحقيقية في أوقات القلق التنظيمي، لذلك يقوم القائد بـ:

- تواصل متكرر وشفاف يسبق الإشاعة ويغلق فجوة المعلومات.
- الإنصات للميدان وإدماج الملاحظات في تعديل خطة التغيير.
- توحيد الخطاب داخل الإدارة لأن تضارب الرسائل يزيد المقاومة⁴.

¹- مسعودة شريفي، المرجع السابق، ص: 104

²- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص: 69

³- إريك سي شينينجر، مرجع سبق ذكره، ص: 89

⁴- محمد عبد الفتاح البناء، مرجع سبق ذكره، ص: 53

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3/ الدور التمكيني: تفويض الصلاحيات وتوفير الموارد: التغيير يفشل عندما تكون الصلاحيات شكلية والموارد غائبة. لذلك تمارس القيادة التمكين عبر:

- تفويض فعلي مرتبط بمسؤولية واضحة ومساءلة عادلة.
- توفير وقت ووسائل للتجريب (فرق تحسين، ورش عمل، تدريب).
- حماية المبادرات من العقاب على الخطأ التعليمي داخل حدود منضبطة¹.

4/ الدور الثقافي: ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة: القيادة تقود الثقافة لأن الثقافة هي التي تحفظ النتائج. ويتم ذلك عبر:

- تحويل السلوك الجديد إلى معيار تقييم وترقية.
- بناء قصص نجاح داخلية تظهر قيمة التغيير.
- ربط القيم التنظيمية بالتغيير (جودة، شفافية، تعاون، تعلم).
- اعتماد التغيير في الأنظمة الرسمية حتى لا يكون موسمياً².

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير

تظهر الخبرة التنظيمية أن نجاح التغيير لا يتحقق فقط بالقرارات والخطط، بل بقدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة (إبداع) وتحويلها إلى ممارسات (ابتكار)، لذلك يوضح هذا المطلب كيف يحفز الإبداع التغيير، وكيف تعزز إدارة التغيير الإبداع، ثم كيف يؤثر الاستعداد التنظيمي على الابتكار.

أولاً: الإبداع كمحفز للتغيير التنظيمي

1/ الإبداع الإداري يكشف فجوة الأداء ويبرر التغيير: يعد الإبداع محفزاً أولياً للتغيير عندما يمكن الإدارة من رؤية الفارق بين الوضع الحالي وما يجب أن تكون عليه المؤسسة (بطء الإجراءات، ضعف التنسيق، تضارب الصلاحيات، تراجع جودة الخدمة)، فالأفكار الإبداعية هنا تعمل كتشخيص عملي يحدد مناطق الاختلال، ويقترح بدائل تنظيمية تقنع الأطراف بأن التغيير ضرورة وليس ترفاً³.

2/ الإبداع الإداري يقدم بدائل متعددة تقلل خوف التغيير: عندما تواجه المؤسسة التغيير، يتصاعد الخوف بسبب عدم وضوح المستقبل، فدور الإبداع أنه يوسع سلة البدائل (بدائل هيكلية أو إجرائية أو خدمية)، ما يجعل

¹ - عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، القيادة والتغيير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص: 41

² - إريك سي شينينجر، مرجع سبق ذكره، ص: 87

³ - محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس، عمان، 2020، ص: 13

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التغيير أقل تهديداً لأن العاملين يرون أن هناك حلولاً متعددة يمكن تجربتها وتحسينها بدل خيار واحد مفروض، وهذا التنوع يزيد احتمال تبني التغيير لأن الاختيار يصبح عقلانياً ومدعوماً بالخيارات¹.

3/ الإبداع الإداري يسرع التغيير عبر تحسين العمليات لا عبر الهدم الكامل: في كثير من المؤسسات، التغيير يفشل لأنه يقدم كقطيعة كاملة مع الماضي. الإبداع الإداري يساعد على منهج التغيير التحسيني عبر إعادة تصميم المسارات وتبسيط الإجراءات وتقليل التكرار وإزالة نقاط الاختناق دون تعطيل الخدمة، وبهذا تصبح نتائج التغيير أسرع ظهوراً، فتزداد الثقة ويقل الرفض².

4/ الإبداع الإداري يصنع سرديّة تغيير مقنعة ويحول المقاومة إلى مشاركة: المقاومة غالباً ليست رفضاً للتطوير بقدر ما هي رفض للغموض وفقدان السيطرة. الإبداع الإداري يدعم التغيير عندما يبتكر أساليب تواصل وتفسير تحول التغيير إلى قصة مشتركة: لماذا نغير؟ ماذا سنكسب؟ كيف سنحمي العاملين؟ وكيف سنقيس التحسن؟ هذا الأسلوب يقلل المقاومة لأنه يعطي معنى للتغيير ويؤسس لشعور الشراكة³.

ثانياً: دور إدارة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري

1/ إدارة التغيير تخلق مناخاً آمناً يسمح بالأفكار والتجريب: من أهم ما تقوم به إدارة التغيير أنها تؤسس لبيئة تنظيمية تقل فيها ثقافة اللوم، وتزيد فيها مساحة التجريب المنضبط، فعندما يشعر الموظف أن الخطأ المتعلم مقبول ضمن حدود، يرتفع الاستعداد لطرح أفكار جديدة بدل التمسك بالروتين. وهذا هو الشرط النفسي الأول للإبداع داخل المؤسسات أثناء التحول⁴.

2/ إدارة التغيير تنظم الإبداع عبر آليات رسمية: الإبداع دون إدارة قد يبقى أفكاراً متفرقة، فإدارة التغيير تحول الإبداع إلى مسار مؤسسي: استقبال المقترحات، فرزها بمعايير واضحة (الجدوى، الكلفة، الأثر، المخاطر)، ثم تجربتها في نطاق ضيق (Pilot) قبل التعميم، مع توثيق الدروس المستفادة، وبهذه الطريقة يصبح الإبداع قابلاً للقياس ومرتبطة بنتائج⁵.

¹ - لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 22

² - السيد عمر، أحمد عبد الرزاق، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، 2024، ص: 36

³ - عبد الله جالو، دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، المجلد 10، العدد 138، أغسطس 2022، ص: 112

⁴ - السيد عمر، أحمد عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 34

⁵ - محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص: 12

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3/ إدارة التغيير تدعم الإبداع عبر التدريب وإعادة بناء المهارات: التغيير يفرض مهارات جديدة (رقمنة، عمل تعاوني، تحليل بيانات، خدمة عن بعد...)، فإذا لم تدار فجوة المهارات بالتكوين، يتراجع الإبداع لأن العاملين ينشغلون بالتكيف مع أدوات لا يتقنونها، لذلك تعد خطط التدريب المصاحبة للتغيير من أهم روافع الإبداع الإداري لأنها تعطي الموظف أدوات التفكير والحل بدل الاكتفاء بالتنفيذ¹.

4/ إدارة التغيير تعيد تصميم الحوافز والاعتراف لتثبيت السلوك الإبداعي: الإبداع يضعف إذا لم يجد تقديرا وعدالة، ومن وظائف إدارة التغيير ربط التحسينات الإبداعية بحوافز (مادية أو معنوية) ومعايير أداء تكافئ المبادرة، وتظهر أثر الفكرة على الجودة والوقت والكلفة، وهذا يرسخ الإبداع كسلوك متكرر وليس كحادثة عابرة².

ثالثا: الاستعداد التنظيمي للتغيير وأثره على الابتكار

1/ معنى الاستعداد التنظيمي للتغيير: شرط تبني الابتكار لا مجرد قبول التغيير: الاستعداد التنظيمي يعني توفر القناعة والقدرة معا: قناعة القيادات والعاملين بجذوى التغيير، وقدرة المؤسسة على تنفيذه (مهارات، موارد، بنية، معلومات)، فندما يكون الاستعداد مرتقعا، يتحول التغيير من قرار إلى سلوك جماعي، فتزيد فرص الابتكار لأن الأفكار الجديدة تجد استعدادا للتطبيق لا مجرد سماعها³.

2/ أبعاد الاستعداد التي تؤثر مباشرة في الابتكار

– الاستعداد المعرفي: وضوح سبب التغيير وما المطلوب من كل وحدة أو منصب.

– الاستعداد المهاري: امتلاك مهارات تنفيذ الحلول الجديدة (خصوصا في التغيير التكنولوجي).

– الاستعداد النفسي: انخفاض الخوف التنظيمي وارتفاع الثقة في العدالة والدعم.

– الاستعداد البنيوي: مرونة الإجراءات وتوفر البيانات وقنوات التنسيق.

إذا اختلف أحد هذه الأبعاد، قد تظهر أفكار مبتكرة لكن تتعطل في التنفيذ أو تقاوم⁴.

3/ إجراءات رفع الاستعداد التنظيمي قابلية الابتكار داخل المؤسسة: المؤسسة المستعدة للتغيير تمتلك سرعة أعلى في التجريب والتعلم، فهي تتقبل النماذج الأولية، وتسمح بتعديل الحلول، وتوثق الدروس، وتحول المعرفة

¹ - لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص: 25

² - عبد الله جالو، مرجع سبق ذكره، ص: 115

³ - السيد عمر، أحمد عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 32

⁴ - لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص: 24

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إلى إجراءات، وهذا ينتج دورة ابتكار داخلية: فكرة ثم تجربة ثم تحسين ثم اعتماد ثم تعميم، أما المؤسسة غير المستعدة فحتى الابتكار الجيد يصبح عبئا لأنه يعامل كتهديد للروتين¹.

4/ مؤشرات عملية لقياس الاستعداد وعلاقتها بنتائج الابتكار: يمكن قياس الاستعداد عبر مؤشرات مثل: مستوى التواصل الداخلي حول التغيير، نسبة المشاركة في اقتراح التحسينات، جاهزية نظم المعلومات، درجة تفويض القرار، وعدالة الحوافز، فكلما تحسنت هذه المؤشرات، ارتفع احتمال تبني الابتكار وظهرت نتائجه (تقليل زمن الخدمة، جودة أعلى، أخطاء أقل، شفافية أكبر)².

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية أساسية لفهم المسار العلمي لموضوع الإبداع الإداري وإدارة التغيير، وتحديد ما أنجز فيه من نتائج وتفسيرات، كما يساهم في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع الإبداع الإداري وإدارة التغيير من زوايا مختلفة، سواء في السياق التعليمي أو الإداري أو المؤسسي، مما يوفر أرضية معرفية مهمة لتحليل واقع الظاهرة في البيئة الجزائرية.

أولاً: دراسة عبير خالد حسين قاشو (2025)

1/ معلومات الدراسة

- المؤلف: عبير خالد حسين قاشو
- العنوان: دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية
- دار النشر: مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث
- المجلد والعدد والسنة: المجلد 13، العدد 1، سنة 2025
- الصفحات: عدد الصفحات 19 من الصفحة 59 إلى 77
- جهة الإصدار: جامعة فلسطين التقنية خضوري (فلسطين)

¹ – محمد داود، مرجع سبق ذكره، ص: 15

² – عبد الله جالو، مرجع سبق ذكره، ص: 116

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2/ أهداف الدراسة: التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية .

3/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها

- الإشكالية: ما دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس؟
- التساؤلات الفرعية أو الفرضيات: الدراسة كيفية (مقابلات أو تركيز)، عادة لا تبني على فرضيات اختبارية صارمة مثل الدراسات الكمية، وإنما على أسئلة بحثية نوعية موجهة .

4/ حدود الدراسة

- مكانيا: مدارس محافظة قلقيلية (فلسطين).
- زمانيا: 30 أبريل 2025
- بشريا: مديرو المدارس (مجتمع الدراسة 81 مديرا أو مديرة).
- 5/ منهج الدراسة: منهج نوعي بالاعتماد على النظرية المجردة أو الأرضية (Grounded Theory).

6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث

- المجتمع: 81 مديرا أو مديرة .
- العينة: عينة قصدية أو هادفة، وتم التواصل فعليا مع 10 مديرين

7/ نتائج الدراسة: خلصت النتائج إلى أن قيادة التغيير تسهم في تنمية الإبداع الإداري عبر تشجيع الاتصال والتواصل، الاستماع لأفكار جديدة وبناءة، وتحفيز المبادرات، مع إبراز وجود معيقات مثل مركزية القرارات أو محدودية الصلاحيات التي قد تضعف التحول الإبداعي.

ثانيا: دراسة عبد الباسط الياس علي وأحمد يونس محمد السبعوي (2023)

1/ معلومات الدراسة

- الباحثان: عبد الباسط الياس علي، أحمد يونس محمد السبعوي
- العنوان: الاستعداد التنظيمي للتغيير ودوره في تعزيز الإبداع الشخصي في إطار نظام التعليم الإلكتروني دراسة تحليلية في جامعة نينوى
- دار النشر: مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية
- المجلد والعدد والسنة: المجلد 15، العدد 1، سنة 2023
- الصفحات: عدد الصفحات 24 من الصفحة 183 إلى 206

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

– جهة الإصدار: جامعة الأنبار العراق

2/ أهداف الدراسة: تحديد دور الاستعداد التنظيمي للتغيير في تعزيز الإبداع الشخصي (الابتكارية أو Personal Innovativeness) خصوصا ضمن نظام التعليم الإلكتروني .

3/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها

– الإشكالية: صيغت حول ضعف أو تفاوت الجاهزية للتغيير وما قد يسببه من تعطيل تبني أنظمة حديثة، مع اختبار نموذج قياس الاستعداد التنظيمي وتأثيره على الابتكارية .

– تساؤلات الدراسة

▪ هل تمثل أبعاد الاستعداد التنظيمي (الموارد، الثقافي، تكنولوجيا المعلومات... إلخ) البنية العاملية الكامنة لقياس الاستعداد؟

▪ هل يؤثر الاستعداد التنظيمي للتغيير تأثيرا معنويا مباشرا في الإبداع أو الابتكارية الشخصية؟

– فرضيات الدراسة

▪ الفرضية الأولى تتعلق بصلاحية أو تمثيل الأبعاد كبنية قياس كامنة .

▪ وتتبعها فرضية التأثير المباشر وفق تساؤل رقم 2

4/ حدود الدراسة (المكانية أو الزمانية أو البشرية)

– مكانيا: جامعة نينوى (العراق).

– زمانيا: 04 أبريل 2024

– بشريا: الكوادر التدريسية أو الأكاديمية في جامعة نينوى .

5/ منهج الدراسة: منهج تحليلي أو كمي باستخدام الاستبانة، واختبار النموذج على مرحلتين (نموذج القياس

ثم النموذج البنائي) عبر نمذجة المعادلات البنائية SEM باستخدام AMOS 26

6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث: العينة: 217 مستجيبا.

7/ نتائج الدراسة: وجود تأثير معنوي للاستعداد التنظيمي للتغيير في الابتكارية أو الإبداع الشخصي، وأن

الاستعداد التنظيمي يمثل عاملا رئيسيا لتعزيز الابتكارية ضمن سياق التعليم الإلكتروني .

ثالثا: دراسة أمينة جاب الله (2021)

1/ معلومات الدراسة

– اسم الباحثة: أمينة جاب الله

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- عنوان الأطروحة: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية: دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية H.A باستخدام برنامج NVIVO
- درجة الأطروحة: أطروحة دكتوراه (دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية)
- التخصص: تحليل اقتصادي
- الجامعة أو الكلية أو القسم: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- السنة: السنة الجامعية 2021/2020
- عدد صفحات الأطروحة: 380 صفحة

2/ أهداف الدراسة: تقديم إطار نظري منظم حول الإبداع الإداري وبيان مكانته، والوقوف على واقع اتخاذ الإبداع الإداري كأسلوب عمل داخل المؤسسة الجزائرية، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيا .

3/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها: من التساؤلات المصرح بها في مقدمة الإشكالية:

■ ما المقصود بالتغيير التنظيمي وإدارة التغيير؟

■ ما المقصود بالإبداع الإداري؟ وما واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية؟

4/ حدود الدراسة

- مكانيا: شركة الخطوط الجوية الجزائرية (H.A) كمؤسسة محل الدراسة .

- زمانيا: السنة الجامعية 2021/2020.

- بشريا: موظفون أو إطارات داخل الشركة (عينة مقابلات).

5/ منهج الدراسة: منهج نوعي أو استطلاعي عبر مقابلات مباشرة، وتحليل نوعي باستخدام برنامج NVIVO

لبناء نموذج أو تصنيف دلالي لواقع الإبداع في المؤسسة .

6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث: العينة: 9 موظفين إداريين من مستويات وإدارات مختلفة، تمت مقابلاتهم

فرديا مع تسجيل صوتي ثم التحليل عبر NVIVO

7/ نتائج الدراسة: المؤسسات الجزائرية (وفق حالة الدراسة) لا تواكب متطلبات التغيير بما يقود للإبداع الإداري

ولا تسعى لتحقيقه بصورة كافية، مع الإقرار بوجود أفراد مبدعين يبحثون عن بيئة تنظيمية تشجعهم وتفتح المجال لقدراتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أسهمت الدراسات الأجنبية في تطوير الفهم النظري والمنهجي للعلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير، من خلال بناء نماذج تفسيرية دقيقة واختبارها في سياقات تنظيمية متنوعة، كما قدمت أدوات قياس متقدمة مكنت من تحليل آليات التأثير بين القيادة، الاستعداد للتغيير، والابتكار التنظيمي.

أولاً: دراسة (2023) Kiho Jun and Joonghak Lee

1/ معلومات الدراسة

- **Authors:** Kiho Jun; Joonghak Lee
- **Title:** Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity
- **Journal:** Behavioral Sciences (MDPI)
- **Volume and Issue and Year:** Vol. 13, Issue 4, 2023
- **Article number:** 320
- **Publisher et Place:** MDPI, Basel, Switzerland
- **Number of pages:** 19 pages

2/ أهداف الدراسة

- اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للموظفين.
- فحص الدور الوسيط لـ الالتزام بالتغيير (Commitment to Change) في هذه العلاقة.
- فحص الدور المعدل لدعم المؤسسة للإبداع (Organizational Support for Creativity) في تقوية أو إضعاف أثر الالتزام بالتغيير على السلوك الابتكاري .

3/ إشكالية أو تساؤلات أو فرضيات الدراسة

- الإشكالية: كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على الابتكار لدى الأفراد في سياق التغيير التنظيمي؟ وهل يتم ذلك عبر الالتزام بالتغيير؟ وهل يتغير هذا الأثر بحسب مستوى دعم المؤسسة للإبداع؟
- الفرضيات:

- H1: القيادة التحويلية تؤدي إلى رفع الالتزام بالتغيير .
- H2: الالتزام بالتغيير يؤدي إلى رفع السلوك الابتكاري.
- H3: الالتزام بالتغيير يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري.
- H4: دعم المؤسسة للإبداع يعدل (يقوي) علاقة الالتزام بالتغيير بالسلوك الابتكاري.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4/ حدود الدراسة

– المكانية: داخل مؤسسة مالية في كوريا الجنوبية (عدة فروع أو شركات تابعة).

– الزمانية: 7 أبريل 2023.

– البشرية: مديرون أو قادة تغيير (Managers أو change agents) داخل المؤسسة .

5/ منهج الدراسة: منهج كمي قائم على اختبار علاقات سببية أو تفسيرية بين متغيرات قيادية وسلوكية (اختبار وساطة وتعديل).

6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث: العينة: 535 مديرا من 11 شركة أو فرع تابع لمؤسسة مالية في كوريا الجنوبية

7/ نتائج الدراسة

– الالتزام بالتغيير يفسر أو يتوسط أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري .

– تأثير الالتزام بالتغيير على السلوك الابتكاري يصبح أقوى عندما يكون دعم المؤسسة للإبداع مرتفعا (تأثير معدل).

ثانيا: دراسة (Jawaria Nasir and others (2022)

1/ معلومات الدراسة

- **Authors:** Jawaria Nasir; Rashidah M. Ibrahim; Muhammad Arslan Sarwar; Binesh Sarwar; Waleed Mugahed Al-Rahmi; Fahad Alturise; Ahmad Samed Al-Adwan; Mueen Uddin
- **Title:** The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs
- **Journal:** Frontiers in Psychology
- **Volume and Issue and Year:** Vol 13, 2022
- **Article number:** 772104
- **Publisher:** Frontiers Media SA
- **Number of pages:** 11 pages

2/ أهداف الدراسة: قياس أثر القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي وضغوط العمل (عائق أو تحدي) والإبداع على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3/ إشكالية أو تساؤلات أو فرضيات الدراسة

– الإشكالية: هل توجد علاقات دالة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي وضغوط العمل من جهة، وبين إبداع الموظفين وأدائهم من جهة أخرى في سياق SMEs؟

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

■ **الفرضيات:** وجود آثار مباشرة لبعض المتغيرات (مثل القيادة التحويلية أو الإبداع أو ضغوط التحدي) على الأداء، وآثار على الإبداع، ضمن نموذج سببي تم اختباره إحصائياً .

4/ حدود الدراسة

– **المكانية:** SMEs في باكستان (مع تركيز على قطاع أو سياق صناعي).

– **الزمانية:** 21 أبريل 2022 .

– **البشرية:** موظفو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME employees)

5/ **منهج الدراسة:** منهج كمي، اختبار نموذج علاقات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

6/ **مجتمع الدراسة وعينة البحث:** العينة: 424 موظفاً من SMEs (وحدة التحليل: الموظفون).

7/ **نتائج الدراسة:** ضغوط التحدي والقيادة التحويلية وإبداع الموظف لها آثار إيجابية ودالة على أداء الموظف

ثالثاً: دراسة Isomi M. Miake-Lye and others (2020)

1/ معلومات الدراسة

- **Authors:** Isomi M. Miake-Lye; Deborah M. Delevan; David A. Ganz; Brian S. Mittman; Erin P. Finley
- **Title:** Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments
- **Journal:** BMC Health Services Research
- **Volume and Issue and Year:** Vol. 20, 2020
- **Article number:** 106
- **Publisher:** BMC (Springer Nature)
- **Number of pages:** 13 pages

2/ أهداف الدراسة

- مقارنة كيفية تشغيل أو قياس مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير عبر أدوات القياس المنشورة .
- تحليل محتوى بنود المقاييس وربطها بإطار CFIR لتحديد المجالات الأكثر حضوراً في أدوات الاستعداد .

3/ إشكالية أو تساؤلات أو فرضيات الدراسة

- **إشكالية الدراسة:** ما الذي يقصد فعلياً بالاستعداد التنظيمي للتغيير عند تحويله إلى بنود قياس؟ وكيف تختلف الأدوات في تمثيل أبعاده؟
- **طبيعة الفرضيات:** بحكم أنها مراجعة منهجية + تحليل محتوى فتركيزها ليس على فرضيات سببية تقليدية، بل على تصنيف أو تحليل وتحديد أنماط التمثيل المفاهيمي داخل الأدوات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4/ حدود الدراسة

- **المكانية:** ليست ميدانية في موقع واحد، تشمل الأدوات أو الدراسات المنشورة في الأدبيات (عدة سياقات).
- **الزمانية:** 14 يونيو 2020 .

- **البشرية:** لا توجد عينة أفراد مباشرة، وحدة التحليل هي بنود أدوات القياس والدراسات التي استخدمتها

5/ **منهج الدراسة:** Systematic Review + Directed Content Analysis لبنود أدوات الاستعداد، مع مواءمة البنود على إطار CFIR

6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث

- **العينة هنا:** بنود الاستبيانات أو الأدوات التي تم تجميعها في بنك بنود (items bank).
- **من النتائج الوصفية:** تم تحليل 1370 بنوداً ضمن أدوات أو استخدامات مختلفة .

7/ نتائج الدراسة

- **غالبية البنود (حوالي 68%)** تركز على البيئة الداخلية للمؤسسة (Inner setting) ضمن CFIR، خصوصاً: جاهزية التنفيذ، الاتصالات والشبكات، مناخ التنفيذ، الخصائص الهيكلية، والثقافة
- **تظهر الدراسة أن أدوات الاستعداد غالباً مفصلة حسب التدخل أو السياق،** ما يعني ضرورة تفصيل بنود الاستعداد وفق المشروع أو التغيير المراد تطبيقه .

المطلب الثالث: المقارنة واستخلاص الفجوة البحثية

يسمح التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية بتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف في تناول موضوع الإبداع الإداري وإدارة التغيير، كما يبرز من خلاله موقع الدراسة الحالية والفجوة العلمية التي تسعى إلى معالجتها.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية

يمكن إدراج أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية من خلال جدول مصفوفة تفصيلية يربط كل عنصر بكل دراسة على حدة بإستخدام المفاتيح التالية:

- **دراسة عبير خالد حسين قاشو (2025):** يرمز لها بالرمز: (قاشو 2025)
- **دراسة عبد الباسط الياس علي وأحمد يونس محمد السبعوي (2023):** يرمز لها بالرمز: (السبعوي 2023)
- **دراسة أمينة جاب الله (2021):** يرمز لها بالرمز: (جاب الله 2020)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- دراسة Kiho Jun and Joonghak Lee (2023): يرمز لها بالرمز: (Jun et Lee 2023)
- دراسة Jawaria Nasir and others (2022): يرمز لها بالرمز: (Nasir et al 2022)
- دراسة Isomi M. Miake-Lye and others (2020): يرمز لها بالرمز: (Miake-Lye et al 2020)

1/ جدول تفصيلي حسب كل دراسة

الجدول رقم 2: جدول تفصيلي حسب كل دراسة

العنصر الإلزامي	قاشو 2025	السبعوي 2023	جاب الله 2020	Jun et Lee 2023	Nasir et al 2022	Miake-Lye et al 2020
نوع الدراسة	مقال	مقال	أطروحة دكتوراه	مقال	مقال	مقال
موضوعها المركزي	قيادة التغيير ↔ الإبداع الإداري	الاستعداد للتغيير ↔ الابتكارية	واقع الإبداع في ظل إدارة التغيير	قيادة تحويلية أو التزام بالتغيير ↔ سلوك ابتكاري	قيادة، أو ابتكار، أو ضغوط، أو إبداع ↔ أداء	Readiness تحليل أدوات قياس الاستعداد
الأهداف	فهم أو تفسير الدور	اختبار أثر readiness على innovativeness	تشخيص واقع جزائري وتحليل نوعي	اختبار وساطة + تعديل	اختبار نموذج سببي للأداء	تصنيف أو تحليل أدوات readiness
الإشكالية أو التساؤلات أو الفرضيات	أسئلة نوعية غالبا	تساؤلات فرضيات قياس وتأثير	تساؤلات فرضيات أطروحة	فرضيات H1, H2, H3, H4	فرضيات ضمن نموذج SEM	أسئلة مراجعة أو تحليل محتوى
الحدود المكانية	مدارس ققليلية	جامعة نينوى	الخطوط الجوية الجزائرية	مؤسسة مالية (كوريا)	SMEs (باكستان)	أدبيات متعددة (غير موقع واحد)
الحدود الزمانية	نشر 2025	نشر 2023	2020 أو 2021	نشر 2023	نشر 2022	نشر 2020 (بحث حتى 2017)
الحدود البشرية	مديرو مدارس	كوادر أكاديمية	موظفون أو إدارات بالشركة	مديرون أو قادة	موظفون	لا أفراد (بنود أدوات)
المنهج	نوعي (مقابلات)	كمي SEM أو AMOS	نوعي NVIVO	كمي (وساطة أو تعديل)	كمي SEM	مراجعة منهجية تحليل محتوى
المجتمع أو العينة	مجتمع 81 عينة 10	عينة 217	عينة 9	عينة 535	عينة 424	1370 بندا (items)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

العنصر الإلزامي	قاشو 2025	السبعوي 2023	جاب الله 2020	Jun et Lee 2023	Nasir et al 2022	Miake-Lye et al 2020
أهم النتائج	القيادة تدعم الإبداع وتظهر معوقات	readiness يؤثر في الابتكارية	ضعف مواكبة التغيير للإبداع وجود أفراد مبدعين	الالتزام وسيط دعم الإبداع معدل	القيادة أو الإبداع أو ضغوط التحدي ترفع الأداء	تركز الأدوات على البيئة الداخلية ضرورة تفصيل القياس حسب التدخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسة السابقة.

2/ جدول أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية

الجدول رقم 3: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية

عنصر المقارنة الإلزامي	أوجه التشابه (عربي أو أجنبي)	أوجه الاختلاف (العربية)	أوجه الاختلاف (الأجنبية)
1/ معلومات الدراسة	جميع الدراسات تذكر (المؤلف أو العنوان أو سنة النشر) وتحدد نوع النشر (مقال أو أطروحة).	تضم أطروحة دكتوراه جزائرية (جاب الله 2020) إضافة إلى مقالات (قاشو 2025) و (السبعوي 2023)	كلها مقالات دولية محكمة غالبا تتضمن DOI أو Article No ودور نشر دولية واضحة.
2/ أهداف الدراسة	جميعها تهدف لشرح علاقة بين متغيرات مرتبطة بـ(التغيير، أو الإبداع، أو الابتكار، أو القيادة، أو الاستعداد).	في (قاشو 2025) الهدف تطبيقي تربوي (قيادة التغيير وتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين). (جاب الله 2020) هدفه تشخيص واقع جزائري للإبداع في ظل التغيير.	في (Jun et Lee 2023) أو (Nasir et al 2022) أهدافها اختبار نماذج سببية واضحة (مباشر أو وساطة أو تعديل) (Miake-Lye et al 2020) هدفه مراجعة منهجية لتقويم أدوات القياس وليس قياس ميداني مباشر.
3/ الإشكالية أو التساؤلات أو الفرضيات	وجود سؤال محوري عن: كيف يؤثر التغيير أو القيادة أو الاستعداد على الإبداع أو الابتكار أو الأداء.	(قاشو 2025) نوعية غالبا: أسئلة بحث أكثر من فرضيات صارمة (السبعوي 2023) يتضمن فرضيات قياس وتأثير . (جاب الله 2020) يتضمن تساؤلات وفرضيات ضمن أطروحة.	في (Jun et Lee 2023) أو (Nasir et al 2022) تقدم فرضيات نموذجية (H1..Hn) مع وساطة أو تعديل (Miake-Lye et al 2020) لا يركز على فرضيات سببية بل أسئلة تصنيف وتحليل أدوات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عنصر المقارنة الإلزامي	أوجه التشابه (عربي أو أجنبي)	أوجه الاختلاف (العربية)	أوجه الاختلاف (الأجنبية)
4/ حدود الدراسة	كل الدراسات تحدد مجال التطبيق أو نطاق البيانات.	أكثر وضوحا في الحد المكاني (قليلية أو جامعة نينوى أو الخطوط الجوية الجزائرية) وغالبا تذكر الحدود بصيغة تقليدية (مكانية أو زمانية أو بشرية).	أحيانا تذكر الحدود ضمن قسم القيود أكثر من صياغة ثلاثية، (Miake-Lye et al 2020) ليست لها حدود بشرية لأن وحدتها أدوات قياس.
5/ منهج الدراسة	الجميع يربط المنهج بطبيعة السؤال (تحليل علاقات أو تشخيص أو مقابلات أو استبيان).	تجمع بين نوعي (جواب الله 2020) نوعي (قاشو 2025) وكمي (السباعوي 2023) SEM	تميل للكمي بقوة (Jun et Lee 2023) أو (Nasir et al 2022) واختبار نماذج، و (Miake-Lye et al 2020) مراجعة منهجية وتحليل محتوى.
6/ مجتمع الدراسة وعينة البحث	كل الدراسات تذكر عينة أو وحدة تحليل.	عينات متفاوتة (قاشو 2025) 10: مقابلات (السباعوي 2023) 217 إستبيان (جواب الله 2020) 9: مقابلات وتغلب عليها العينات الأصغر في الدراسات النوعية.	عينات كبيرة في الكمي (Jun et Lee 2023) 535 (Nasir et al 2022) 424 (Miake-Lye et al 2020) عينة بنود أو أدوات (1370 بندا)
7/ النتائج	النتائج تتفق على أن: القيادة أو الاستعداد أو الدعم عوامل تسهم في الإبداع أو الابتكار، وأن نجاح التغيير ليس تقنيا فقط، بل بشري أو تنظيمي.	تميل لإبراز نتائج تشخيصية واقعية (ضعف مواكبة التغيير للإبداع في المؤسسة الجزائرية (جواب الله 2020) مع توصيف معيقات إدارية أو تنظيمية.	تقدم نتائج إحصائية منمذجة: وساطة الالتزام بالتغيير (Jun et Lee 2023) أثر القيادة أو الإبداع أو ضغوط التحدي على الأداء (Nasir et al 2022) وتمركز أدوات الاستعداد على البيئة الداخلية (Miake-Lye et al 2020)
8/ طبيعة المتغيرات والقياس	وجود متغيرات: تغيير، أو قيادة، أو استعداد، أو إبداع، أو ابتكار، أو أداء.	النوعية تقيس عبر مقابلات وتحليل موضوعات (قاشو 2025) أو (جواب الله 2020) والكمي عبر (السباعوي 2023) SEM	غالبا تقيس عبر مقاييس معيارية واختبارات وساطة أو تعديل و SEM (Miake-Lye et al 2020) يحلل بنود القياس نفسها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عنصر المقارنة الإلزامي	أوجه التشابه (عربي أو أجنبي)	أوجه الاختلاف (العربية)	أوجه الاختلاف (الأجنبية)
9/ درجة القابلية للتعميم	الجميع يصرح أو يفهم ضمناً أن التعميم يرتبط بحجم العينة والمنهج.	الدراسات النوعية العربية تميل لفهم عميق للسياق أكثر من التعميم الواسع.	Jun et Lee) (2023 الكمية Nasir et al) (2022 قابلية أعلى للتعميم داخل نطاقها Miake-Lye et) (al 2020 يقدم تعميماً منهجياً حول أدوات القياس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسة السابقة

ثانياً: ما أضافته الدراسات السابقة للمعرفة العلمية في مجال الإبداع الإداري وإدارة التغيير

يمكن تلخيص الإضافة العلمية التي قدمتها الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) في هذا المجال في مجموعة محاور مترابطة، لأنها لم تكن بوصف الظاهرة، بل ساهمت في تفسيرها وقياسها وربطها بمتغيرات تنظيمية حاسمة.

1/ ترسيخ العلاقة السببية بين التغيير والإبداع والابتكار: أبرزت الدراسات أن العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري ليست علاقة تزامن فقط، بل علاقة تأثير متبادل:

❖ التغيير الناجح يرفع فرص الإبداع عبر تحسين المناخ التنظيمي وتوسيع المشاركة وتقليل الجمود.

❖ والإبداع الإداري بدوره يعمل كرافعة للتغيير لأنه يزود المؤسسة بأفكار بديلة وحلول جديدة تقلل تكلفة التحول وتزيد مرونته.

وهذه الإضافة مهمة لأنها نقلت الموضوع من خطاب عام إلى **منطق تنظيمي قابل للتفسير**: لماذا ينجح التغيير في مؤسسات ويفشل في أخرى؟ وكيف يصبح الإبداع وسيلة لا مجرد نتيجة؟¹

2/ توسيع فهم قيادة التغيير باعتبارها محركاً للإبداع الإداري: أضافت الدراسات أن قيادة التغيير ليست مجرد إصدار قرارات، بل هي **وظيفة قيادية سلوكية** تخلق بيئة تسمح بالإبداع عبر:

❖ دعم التواصل والاستماع للأفكار،

¹ - أمينة جاب الله، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية H.A باستخدام برنامج NVIVO، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ تشجيع المبادرة،

❖ خلق مناخ نفسي يقل فيه الخوف التنظيمي،

❖ تقوية المشاركة والتمكين.

وهذا الإثراء العلمي جعل القيادة تفهم كعامل مشغل للإبداع أثناء التغيير، وليس مجرد إدارة عليا تراقب التنفيذ¹.

3/ تقديم الاستعداد التنظيمي للتغيير كشرط سابق لنجاح الابتكار: من أهم الإضافات العلمية الحديثة أن التغيير لا يقاس فقط بوجود خطة أو قرار، بل بوجود جاهزية أو استعداد تنظيمي يتكون من موارد وثقافة وبنية وتقنية واتصال...، وقد بينت الدراسات أن ارتفاع الاستعداد التنظيمي يؤدي إلى:

❖ قدرة أعلى على تبني الأنظمة الجديدة،

❖ قابلية أكبر لتجريب الأفكار،

❖ تحسن الابتكارية الفردية داخل التنظيم.

وهذه الإضافة تجعل التحليل أكثر دقة: بدل سؤال هل نطبق التغيير؟ يصبح السؤال هل نحن مستعدون فعلاً لتنفيذه وابتكار حلول داخله؟².

4/ إدخال نماذج تفسيرية متقدمة تربط التغيير بالإبداع عبر متغيرات وسيطة ومعدلة: إضافة علمية قوية في الدراسات الأجنبية أنها لم تكتف بعلاقة مباشرة (قيادة ← إبداع)، بل أدخلت متغيرات تشرح كيف ولماذا يحدث التأثير، مثل:

❖ الالتزام بالتغيير كوسيط يفسر انتقال أثر القيادة إلى سلوك ابتكاري.

❖ دعم المؤسسة للإبداع كعامل معدل يقوي أو يضعف تحويل الالتزام إلى ابتكار.

¹ - عبير خالد حسين قاشو، دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 13، العدد 1، 2025

² - عبد الباسط الياس علي، أحمد يونس محمد السباعي، الاستعداد التنظيمي للتغيير ودوره في تعزيز الإبداع الشخصي في إطار نظام التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في جامعة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2023

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وهذا النوع من الإضافة رفع مستوى المعرفة من التعميم إلى نمذجة تفسيرية دقيقة تفيد جدا في بناء الإطار النظري لموضوع دراستنا¹.

5/ تحويل الاستعداد للتغيير من مفهوم عام إلى مجال قابل للقياس والتحليل: قدمت المراجعات الأجنبية إضافة منهجية مهمة: أوضحت أن أدوات الاستعداد للتغيير كثيرا ما تركز على البيئة الداخلية (الثقافة، الاتصالات، جاهزية التنفيذ...) وأن القياس يجب أن يكون مفصلا حسب نوع التغيير (رقمنة، إعادة هيكلة، جودة...)

وهذه الإضافة تفيدنا في دراستنا لأنها تمنحنا معيارا علميا: فإذا أردنا قياس الاستعداد للتغيير في مؤسسة جزائرية، يجب بناء المؤشرات وفق طبيعة التغيير المقصود لا بمقاييس عامة فقط².

6/ إبراز البعد التطبيقي: كيف ينعكس الإبداع وإدارة التغيير على الأداء والنتائج: أكدت بعض الدراسات الأجنبية أن الإبداع وإدارة التغيير ليست مفاهيم نظرية، بل لها نتائج ملموسة مثل:

❖ رفع أداء العاملين،

❖ تحسين جودة المخرجات،

❖ تحويل ضغوط العمل (عندما تدار بشكل صحيح) إلى دافع للتطوير.

وهذه الإضافة تدعم الجانب التطبيقي لدراستنا عند ربط الإبداع الإداري بمؤشرات أداء داخل المؤسسة³.

من خلال ما سبق نستنتج بأن الدراسات السابقة أضافت للمعرفة العلمية في موضوع الإبداع الإداري وإدارة التغيير ثلاث إضافات كبرى:

❖ تفسير العلاقة بين التغيير والإبداع عبر نماذج سببية وآليات وسيطة.

❖ إبراز دور القيادة والاستعداد التنظيمي كشرطين حاسمين لتبني الابتكار.

❖ تطوير أدوات القياس والمنهج (مقابلات نوعية أو SEM أو مراجعات منهجية) وربط النتائج بالأداء والمؤشرات الواقعية.

¹- Jun K, et Lee J, **Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity**, Behavioral Sciences, Vol. 13, Issue 4, 2023

²- Miake Lye I.M, Delevan D.M, Ganz D A Mittman, B.S, et Finley E.P, **Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments**, BMC Health Services Research, Vol. 20, Article 106, 2020

³- Nasir J, Ibrahim R.M Sarwar, M.A, et al, **The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs**, Frontiers in Psychology, Vol. 13, Article 772104, 2022

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ثالثا: الفجوات البحثية وما تتميز به الدراسة الحالية وإسهاماتها المتوقعة

تعد الفجوة البحثية حجر الأساس الذي يبرر إنجاز الدراسة الحالية، لأنها تبرز ما لم تغطه الدراسات السابقة، وتحدد بدقة أين ستضيف هذه الدراسة قيمة علمية وتطبيقية جديدة في موضوع واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير.

1/ الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

1-1/ فجوة السياق والبيئة التنظيمية (Context Gap): رغم وفرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع، إلا أن جزءا معتبرا منها أنجز في سياقات (تعليمية أو خدمية أو خارج البيئة الجزائرية) أو داخل قطاعات تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن المؤسسات الجزائرية، وعليه تبقى الحاجة قائمة لدراسة تظهر الواقع الفعلي للإبداع الإداري داخل مؤسسة جزائرية في ظل ظروفها (ثقافة العمل، المركزية، طبيعة الإجراءات، القيود التنظيمية، مستوى الرقمنة، نمط القيادة...)، لأن نتائج السياقات المختلفة لا يمكن تعميمها آليا على الواقع الجزائري.

1-2/ فجوة التكامل بين المفاهيم (Integration Gap): بعض الدراسات ركزت على إدارة التغيير كعملية (تخطيط وتنفيذ ومتابعة) دون تحليل عميق لكيف يتشكل الإبداع الإداري داخل هذه العملية، ودراسات أخرى ركزت على الإبداع كقدرات فردية أو مناخ تنظيمي دون ربطه عمليا بمراحل التغيير وآليات إدارتها، وهذا يخلق فجوة تتمثل في نقص الدراسات التي تبني رابطا تفسيريا متكاملا: كيف تنتج إدارة التغيير بيئة ترفع الإبداع؟ وكيف يتحول الإبداع إلى قوة تدفع التغيير بدل أن يبقى أفكارا معزولة؟

1-3/ فجوة المتغيرات الوسيطة والمعدلة (Mechanism Gap): عدد من الدراسات يثبت وجود علاقة بين القيادة والتغيير والإبداع، لكنه لا يشرح بما يكفي آليات التأثير:

❖ ما الذي يجعل القيادة تؤدي فعلا إلى سلوك ابتكاري؟

❖ هل الاستعداد التنظيمي شرط سابق؟

❖ هل الدعم التنظيمي للإبداع يقوي النتائج؟

❖ هل مقاومة التغيير تضعف التحول الإبداعي؟

والفجوة هنا هي الحاجة إلى مقارنة تبرز الميكانيزمات داخل المؤسسة: (استعداد، تمكين، اتصال، حوافز، ثقافة، ثقة، تفويض...) بوصفها عوامل تفسر وتشرح درجة تحقق الإبداع أثناء التغيير.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-4/ فجوة القياس والتحويل إلى مؤشرات قابلة للملاحظة (Measurement Gap): الكثير من الدراسات تكتفي بمفاهيم عامة مثل الإبداع والتغيير دون تحويلها إلى مؤشرات تشغيلية دقيقة قابلة للملاحظة داخل المؤسسة (مثل: عدد المقترحات، سرعة معالجة الأفكار، درجة تفويض القرار، وجود آلية رسمية لتقييم المقترحات، مؤشرات الأداء قبل أو بعد...).

وهذا يترك فجوة تتمثل في الحاجة إلى دراسة تصوغ مؤشرات عملية تمكن من تقييم واقع الإبداع الإداري وفعالية إدارة التغيير بشكل أكثر موضوعية.

1-5/ فجوة المنهج (Method Gap): توجد دراسات نوعية تعطي فهما عميقا لكنها قد تكون محدودة في التعميم، ودراسات كمية تعطي دلالات إحصائية لكنها قد تغفل التعقيدات الداخلية والسياق الثقافي. والفجوة هنا تتمثل في الحاجة إلى تصميم بحثي يحافظ على العمق (تفسير الواقع وأسبابه) ويحافظ على الانضباط (وضوح المؤشرات والنتائج)، أو على الأقل يقوي الترابط بين النتائج النظرية والواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

2/ ما تتميز به الدراسة الحالية

2-1/ التمرکز حول الواقع داخل المؤسسة بدل الاكتفاء بالتنظير: تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تكتفي بتحديد المفاهيم، بل تسعى إلى تشخيص الواقع التنظيمي للإبداع الإداري أثناء إدارة التغيير، أي:

❖ ما مستوى الإبداع الفعلي (فردی أو جماعي أو مؤسسي)؟

❖ كيف تدار مبادرات التغيير؟

❖ ما طبيعة المعوقات التي تعطل التحول الإبداعي؟

❖ ما الدور الحقيقي للقيادة، والاتصال، والحوافز والموارد؟

2-2/ الربط المنهجي بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير: ستركز الدراسة الحالية على بناء علاقة تحليلية واضحة:

❖ الإبداع كمحفز للتغيير (أفكار، أو حلول، أو بدائل أو تبسيط إجراءات).

❖ إدارة التغيير كرافعة للإبداع (مناخ أو تمكين أو تكوين أو حوافز أو اتصال).

وبذلك تقدم معالجة متوازنة للاتجاهين بدل معالجة طرف واحد فقط.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2-3/ إدراج الاستعداد التنظيمي للتغيير كعنصر حاكم لنجاح الابتكار: تتميز الدراسة الحالية بإبراز أن الابتكار لا يتولد فقط من وجود أفراد مبدعين، بل من وجود جاهزية تنظيمية (ثقافة، موارد، قيادة، تكنولوجيا، اتصال، عدالة، تفويض).

وهذا يجعل الدراسة أكثر واقعية لأنها تبحث في شروط نجاح الإبداع أثناء التحول، لا في الإبداع كصفة مثالية.

3/ الإسهامات المتوقعة للدراسة الحالية

3-1/ إسهام علمي نظري

- ❖ تقديم صياغة تفسيرية متكاملة للعلاقة بين: إدارة التغيير ↔ الإبداع الإداري ↔ الابتكار داخل المؤسسة.
- ❖ توضيح أدوار العوامل التنظيمية (القيادة، الثقافة، الحوافز، الاتصال، التفويض، الموارد) كمحركات أو عوائق لظهور الإبداع أثناء التغيير.

3-2/ إسهام منهجي أو أداتي

- ❖ اقتراح مؤشرات أو معايير عملية لقياس واقع الإبداع الإداري أثناء التغيير (مثل: آلية استقبال الأفكار، سرعة القرار، مستوى المشاركة، درجة المرونة، دعم القيادة، أثر الحوافز...).
- ❖ إنتاج نتائج قابلة للتحويل إلى أدوات تشخيص داخل المؤسسات (قائمة فحص أو شبكة تقييم أو استبيان أو دليل مقابلات وفق تصميمكم البحثي).

3-3/ إسهام تطبيقي لصالح المؤسسة: تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين إدارة التغيير بما يرفع الإبداع الإداري، مثل:

- ❖ تفعيل قنوات مشاركة الأفكار.
- ❖ تحسين الاتصال الداخلي.
- ❖ إعادة تصميم الحوافز المرتبطة بالمبادرة.
- ❖ تخفيف المركزية في القرارات التشغيلية.
- ❖ بناء برامج تدريب داعمة للتغيير والابتكار.
- ❖ تثبيت آليات متابعة وتقويم تمنع الارتداد.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3-4/ إسهام لصانع القرار والإدارة العمومية أو المؤسسات الجزائرية

❖ إبراز معوقات بنيوية متكررة (الجمود الإجرائي، ضعف التفويض، محدودية الموارد، مقاومة التغيير) وتقديم مقترحات تنظيمية لتجاوزها.

❖ تقديم نموذج قابل للاستفادة منه في مؤسسات مشابهة (خاصة التي تعيش تحولا رقميا أو إعادة تنظيم).

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن الإبداع الإداري لم يعد خيارا تنظيميا ثانويا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة البيئات المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة وضغط الجودة، وقد بين الإطار النظري أن الإبداع الإداري يتمثل في قدرة الأفراد والقيادات على توليد أفكار وأساليب عمل جديدة تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، وتحويلها إلى ممارسات إدارية تسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

كما أظهر التحليل أن الإبداع الإداري يتأثر بعوامل متعددة، منها الفردية (القدرات والدافعية والخبرة)، والتنظيمية (القيادة، الهيكل، الثقافة، الحوافز، الاتصال)، والبيئية (المنافسة، التكنولوجيا، المتغيرات الاقتصادية)، وأن ظهوره يتدرج عبر مستويات فردية وجماعية ومؤسسية، غير أن ممارسته تصطدم أحيانا بمعوقات تنظيمية كالمركزية وجمود الإجراءات، وقيادية كضعف التفويض ونمط القيادة التقليدي، إضافة إلى معوقات مرتبطة بندرة الموارد وضعف نظم التحفيز.

وفي المقابل، تبين أن إدارة التغير تمثل الإطار المنهجي الذي يسمح بتوجيه التحول التنظيمي بطريقة مخططة ومؤسسية، من خلال مراحل تبدأ بتشخيص الحاجة للتغيير، ثم التخطيط له، فتنفيذه ومتابعته وتثبيته، كما أكدت الأدبيات أن نجاح التغير لا يعتمد فقط على القرارات الإدارية، بل على تهيئة الأفراد، وبناء الثقة، وإدارة المقاومة، وتوفير الموارد والدعم اللازمين.

وأبرزت الدراسة النظرية وجود علاقة تكاملية بين الإبداع الإداري وإدارة التغير، فالإبداع يعد محفزا للتغير من خلال تقديم حلول بديلة وتقليل تكلفة التحول، بينما تهيئ إدارة التغير بيئة داعمة تسمح بتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ابتكار فعلي، كما ظهر أن الاستعداد التنظيمي للتغير يمثل شرطا أساسيا لنجاح الابتكار، إذ يرتبط بمدى جاهزية الثقافة والموارد والقيادة والبنية التنظيمية لتبني التحولات.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة التي تسعى إلى تحسين أدائها في ظل التغيرات المعاصرة مطالبة ببناء مناخ تنظيمي داعم للإبداع، واعتماد إدارة تغيير فعالة تقوم على التخطيط والتمكين والمتابعة، بما يضمن تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

الفصل الثاني:

واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان
الترقية والتسيير العقاري - تبسة

تمهيد

بعد أن تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بالإبداع الإداري، وإدارة التغيير، والعلاقة بينهما، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي بهدف إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة. ويأتي هذا الانتقال من أجل تشخيص مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة، وقياس مستوى إدارة التغيير بأبعادها، ثم اختبار طبيعة الأثر الذي تمارسه إدارة التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي الديوان.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يربط بين الإطار المفاهيمي للدراسة وواقع المؤسسة الميداني، إذ إن الدراسة لا تكتفي بتحديد المفاهيم نظريا، بل تسعى إلى تحليل واقعها داخل مؤسسة عمومية خدمية ذات ارتباط مباشر بالمواطن، وهو ما يجعل موضوع الإبداع الإداري وإدارة التغيير أكثر ارتباطا بمقتضيات تحسين الأداء، وتطوير طرق العمل، وتفعيل مشاركة الموارد البشرية في معالجة المشكلات التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، بما يسمح بوصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيراتها واختبار فرضياتها.

وعليه، يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية،

- المبحث الأول: لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة؛

- المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية؛

- المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

يمثل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة الإطار المؤسسي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشط في مجال إنجاز السكنات وتسيير الحظيرة العقارية وصيانتها، الأمر الذي يجعلها فضاء مناسباً لدراسة واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير. فطبيعة مهام الديوان وتعدد دوائره ومصالحه وارتباطه المباشر بخدمة المواطن تفرض عليه التكيف المستمر مع التحولات الإدارية والتنظيمية، كما تبرز الحاجة إلى تشجيع المبادرة وتحسين طرق العمل وتفعيل مشاركة الموارد البشرية في معالجة المشكلات التنظيمية.

وعليه، يتناول هذا المبحث تقديم الديوان من حيث نشأته وتعريفه، ثم عرض أهم مهامه وأهدافه، قبل الانتقال إلى إبراز هيكله التنظيمي بما يساعد على فهم الإطار الميداني الذي تمت فيه الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة ونشأته

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري من المؤسسات العمومية التي أوكلت لها الدولة مهاماً مرتبطة بقطاع السكن، سواء من حيث إنجاز البرامج السكنية ذات الطابع الاجتماعي أو من حيث تسيير الأملاك العقارية والمحافظة عليها. وتكتسب هذه المؤسسة أهمية خاصة بالنظر إلى ارتباط نشاطها بالحاجات الاجتماعية للمواطنين من جهة، وبمتطلبات التسيير الإداري والتنظيمي من جهة أخرى.

أولاً: التعريف بالديوان

ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع في نشاطها لقواعد القانون التجاري، وتعمل تحت وصاية القطاع المكلف بالسكن. وتتمثل مهمتها العامة في المساهمة في تنفيذ سياسة الدولة في مجال السكن، خاصة من خلال إنجاز وتسيير السكنات ذات الطابع الاجتماعي، إلى جانب المحافظة على الحظيرة العقارية التابعة لها وضمان استغلالها وفق القواعد المحددة.

ولا يقتصر دور الديوان على الجانب التقني المرتبط بالبناء أو الصيانة، بل يمتد إلى وظائف تسييرية وإدارية متعددة، تشمل متابعة الملفات، تسيير الإيجارات، صيانة العمارات، متابعة المشاريع، إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة، وتسوية الجوانب المالية والمحاسبية، وهو ما يجعله مؤسسة ذات هيكل وظيفي متنوع يتطلب تنسيقاً داخلياً فعالاً وقدرة على التغيير والتحسين المستمر.

ثانيا: نشأة الديوان وتطوره التنظيمي

مر ديوان الترقية والتسيير العقاري بعدة مراحل تنظيمية قبل أن يستقر في شكله الحالي. ففي البداية كان النشاط المرتبط بتسيير السكنات يعرف ضمن إطار ديوان السكن ذي الكراء المعتدل، ثم عرف لاحقا تحولا تنظيميا أدى إلى إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري على مستوى الولايات، بما يتماشى مع توجه الدولة نحو تنظيم الحظيرة العقارية وتحسين آليات تسيير السكن العمومي.

وبالنسبة لولاية تبسة، تم إنشاء الديوان في سياق إعادة تنظيم قطاع السكن وتسيير الأملاك العقارية، حيث ارتبط ظهوره بتطور الإطار القانوني والتنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري، ثم اتخذ لاحقا طابعا صناعيا وتجاريا يتمتع بالاستقلال المالي والإداري النسبي، مع بقاءه خاضعا للوصاية القطاعية وقواعد التسيير المحددة قانونا.

وتشير الوثائق الداخلية المعتمدة إلى أن مقر الديوان يوجد بحي الهواء الطلق بمدينة تبسة، كما أن تطوره مر بمراحل أساسية، بدأت بتسيير الممتلكات القديمة التابعة للدولة، ثم الانتقال إلى تسمية ديوان الترقية والتسيير العقاري، قبل أن تتوسع مهامه تدريجيا لتشمل الإنجاز، التسيير، الصيانة، البيع، متابعة الإيجارات، ومرافقة البرامج السكنية ذات الطابع الاجتماعي.

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

تحدد مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة في إطار الوظيفة العامة للدواوين، والمتمثلة في المساهمة في تنفيذ برامج السكن وتسيير الأملاك العقارية والمحافظة عليها، مع ضمان تقديم خدمات إدارية وتقنية ومالية مرتبطة بالحظيرة العقارية التي يشرف عليها.

أولا: مهام الديوان

تتمثل مهام الديوان أساسا في إنجاز البرامج السكنية ذات الطابع الاجتماعي، ومتابعة عمليات البناء والترقية العقارية، إلى جانب تسيير الحظيرة العقارية الموضوعة تحت مسؤوليته. كما يتولى الديوان متابعة وضعية السكنات والمحلات، وتحصيل الإيجارات والتكاليف الإيجارية، والاهتمام بعمليات الصيانة والمحافظة على العمارات وتوابعها في حالة تسمح باستعمالها واستغلالها بصورة مناسبة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

كما يقوم الديوان بعدد من المهام الإدارية والمالية والتقنية، من بينها تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة، ضبط الملفات والمنازعات، متابعة المشاريع والصفقات، إعداد الدراسات والبرمجة، إضافة إلى مراقبة وضعية الأملاك العقارية وتنظيم عمليات الاستغلال والبيع وفق الإجراءات المعمول بها.

وتبرز أهمية هذه المهام في كونها تتطلب تنسيقا بين عدة مصالح ودوائر داخلية، وهو ما يجعل فعالية التسيير مرتبطة بمدى وضوح الأدوار، وسرعة تبادل المعلومات، وقدرة الإدارة على تطوير طرق العمل وتبني التغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك.

ثانيا: أهداف الديوان

يسعى ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بطبيعة نشاطه، ويمكن تلخيص أهمها فيما يأتي:

- تسيير الحظيرة العقارية والمحافظة على الأملاك الموضوعة تحت مسؤوليته.
- إنجاز وبيع السكنات والمحلات ذات الاستعمال المهني أو التجاري حسب الصيغ المعتمدة.
- إنشاء السكنات وترقيتها في إطار البرامج السكنية الموجهة لتلبية حاجات المواطنين.
- ضمان صيانة العمارات وتوابعها حتى تبقى صالحة للاستعمال والسكن.
- تحصيل الإيجارات والتكاليف الإيجارية والنواتج المرتبطة بالتنازل أو الاستغلال.
- متابعة وضعية العمارات والمحلات التابعة للحظيرة العقارية التي يسيرها الديوان.
- ضمان حسن استعمال السكنات والمحلات وفق الشروط والقواعد المحددة.
- المساهمة في تحسين الخدمة العمومية من خلال تطوير أساليب التسيير والمتابعة والصيانة.

وتتسجم هذه الأهداف مع موضوع الدراسة الحالية، لأن تحقيقها لا يتوقف على توفر الموارد المادية فقط، بل يحتاج كذلك إلى إدارة قادرة على التخطيط للتغيير وتنفيذه، وقيادة تستطيع إشراك الموظفين وتحفيزهم، ومناخ تنظيمي يسمح بطرح أفكار جديدة لمعالجة المشكلات وتحسين الأداء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بتبسة

يعكس الهيكل التنظيمي للديوان توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارة العامة والدوائر والمصالح المختلفة، كما يبين طبيعة الترابط بين الوظائف الإدارية، التقنية، المالية، العقارية، والموارد البشرية. ويعد فهم هذا الهيكل

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

ضروريا في الدراسة التطبيقية، لأنه يساعد على تفسير اختلاف مواقع الموظفين داخل المؤسسة، وطبيعة علاقتهم بعمليات التغيير والإبداع الإداري.

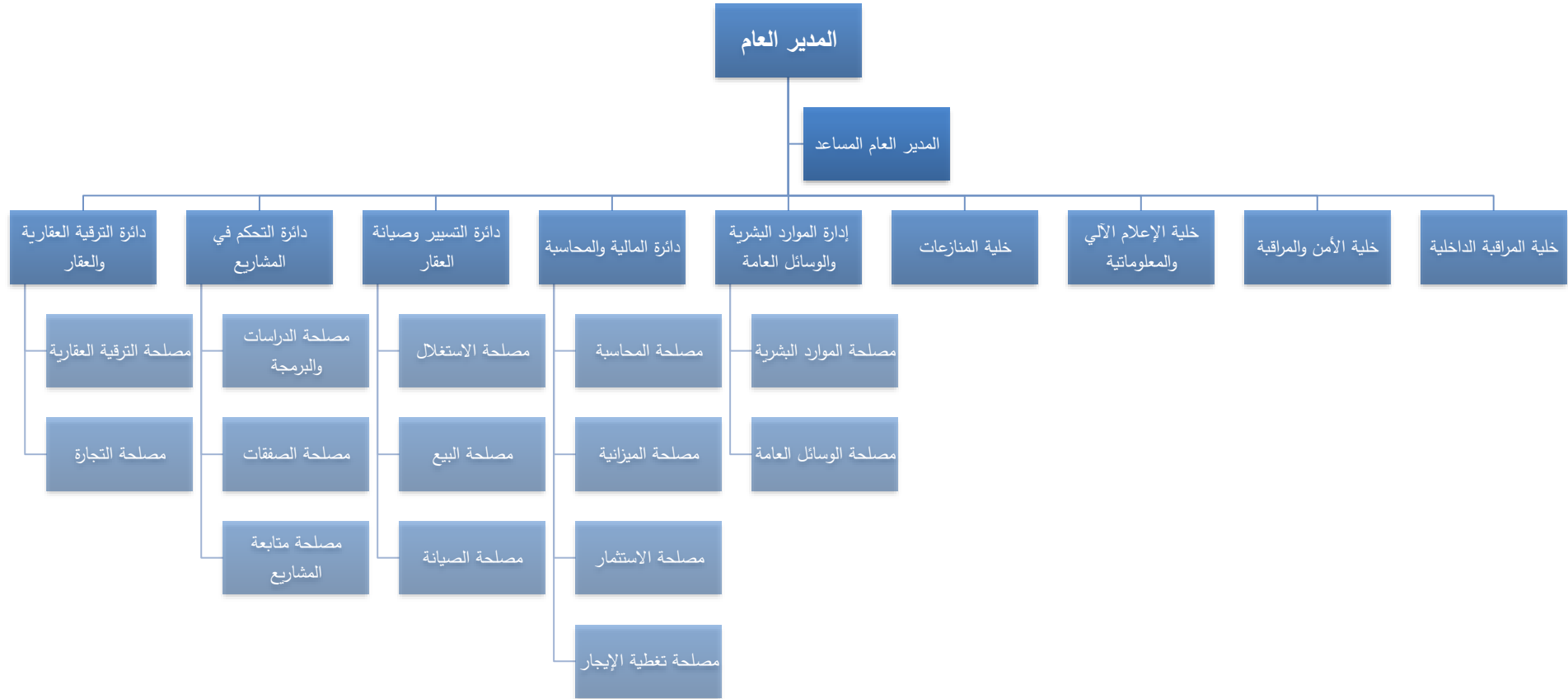
أولاً: عرض عام للهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للديوان من مدير عام يشرف على التسيير العام للمؤسسة، ويساعده مدير عام مساعد، إضافة إلى خلايا متخصصة مثل خلية المراقبة الداخلية، خلية الأمن والمراقبة، خلية الإعلام الآلي والمعلوماتية، وخليّة المنازعات. كما يضم الديوان عددا من الدوائر الأساسية، منها دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة التسيير وصيانة العقار، دائرة التحكم في المشاريع، ودائرة الترقية العقارية والعقار، وتتفرع عن هذه الدوائر مصالح فرعية مكلفة بمهام محددة.

ويسمح هذا التنظيم بتوزيع العمل على وحدات متخصصة، بحيث تتكفل كل دائرة بمجال معين من مجالات نشاط الديوان، غير أن فعالية هذا الهيكل ترتبط بمدى التنسيق بين المصالح، ووضوح قنوات الاتصال، وقدرة الإدارة على تكييف الإجراءات مع التحولات التنظيمية ومتطلبات الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

ثانيا: دلالة الهيكل التنظيمي بالنسبة لموضوع الدراسة

يبين الهيكل التنظيمي أن الديوان مؤسسة متعددة الوظائف، تجمع بين النشاط الإداري، التقني، المالي، العقاري، والخدماتي، وهو ما يجعلها بحاجة إلى مستوى معتبر من التنسيق الداخلي وإدارة التغيير. فكل تغيير في أساليب العمل أو الإجراءات أو استخدام التكنولوجيا لا يمس مصلحة واحدة فقط، بل ينعكس على عدة دوائر ومصالح مترابطة، مثل الموارد البشرية، المالية، التسيير العقاري، متابعة المشاريع، والصيانة.

كما أن تنوع الفئات المهنية داخل هذا الهيكل يبرر اختيار متغير الفئة المهنية ضمن فرضية الفروق، لأن الموظفين لا يشغلون المواقع نفسها ولا يمارسون المهام نفسها، غير أن نتائج الدراسة أظهرت تقاربا في إدراك الإبداع الإداري وإدارة التغيير بين هذه الفئات، مما يدل على أن واقع التغيير والإبداع داخل الديوان يرتبط بالبيئة التنظيمية العامة أكثر من ارتباطه بموقع مهني محدد.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة لا تكتفي بتقديمه كمدخل تطبيقي فقط، بل تكشف أيضا عن طبيعة مؤسسة عمومية خدمية تحتاج إلى تعزيز الإبداع الإداري عبر تحسين التخطيط للتغيير، تفعيل القيادة، تشجيع المشاركة، وتطوير آليات التنسيق بين مختلف المصالح.

المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية

يشكل هذا المبحث الأساس المنهجي للدراسة، حيث يحدد الإطار العملي للبحث بدءا من تعيين المجتمع والعينة، مروراً بآليات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى ضمان جاهزيتها للتحليل.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، حيث يبلغ عددهم وفق مصدر من المؤسسة (86) إدارياً، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن (Herbert Arkin)، حيث تنص المعادلة عليها:¹

$$n = \frac{p(1-p)}{(E \div Z) + [p(1-p) \div N]}$$

¹ شكيب بثمانى، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 90.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

حيث أن:

$$\begin{aligned} N & \text{ هي حجم المجتمع} \\ Z & \text{ هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة } 0.95 \text{ وتساوي } 1.96 \\ E & \text{ هي نسبة الخطأ وتساوي } 0.05 \\ P & \text{ هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة } = 0.50 \end{aligned}$$

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة وكانت النتيجة تقارب 70، وفيما يلي توضيح لعدد الاستبانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال ما يلي:

الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	70	100
التي تم استرجاعها	64	91.42
الصالحة للتحليل	60	85.71

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 85.71% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية

يهدف هذا المطلب إلى إيضاح الأساليب المتبعة في جمع البيانات الأولية والثانوية، بالإضافة إلى الطرق الكمية المستخدمة في معالجتها. كما يسلط الضوء على أهمية التناغم بين تصميم أدوات القياس، مثل استبانة الدراسة، واختيار المنهجيات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث.

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1. الوثائق الداخلية للديوان محل الدراسة.

2. مقابلات مع إطارات الديوان.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

3. الاستبانة: تمت الاستعانة بها كأداة رئيسية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، إذ وجهت إلى الموظفين الإداريين لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة. وتعرف الاستبانة بأنها قائمة منظمة تضم مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه.

ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى طبيعة مقياس أداة المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

1. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS V²⁹)، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(1-5) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

الجدول رقم 4: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.80 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.60 - 1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.40 - 2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.21 - 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V²⁹) وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبانة لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.7 كانت الأداة أكثر ثباتا وتعتبر الاستبانة مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون وهو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين. يتراوح قيمته بين -1 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة طردية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة عكسية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع توزيعا محددًا (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي النظري.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

- **معامل التحديد R^2** هو مقياس إحصائي يستخدم في تحليل الانحدار لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. يتراوح R^2 بين 0 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى أن النموذج يفسر جميع التباين في المتغير التابع، بينما تشير القيمة 0 إلى أن النموذج لا يفسر أي تباين في المتغير التابع.

- **اختبار تحليل التباين ANOVA في نماذج الانحدار:** تم استخدامه للحكم على صلاحية نموذج الانحدار ككل، وذلك من خلال قيمة F ومستوى الدلالة Sig، فإذا كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإن النموذج يكون دالا إحصائيا، ويصلح لتفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

- **اختبار دوربين-واتسون Durbin-Watson:** تم استخدامه ضمن نموذج الانحدار المتعدد للتحقق من استقلالية البواقي، حيث تساعد هذه القيمة على الكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين أخطاء النموذج، وهو ما يدعم صلاحية قراءة نتائج الانحدار.

المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة

يركز هذا المطلب على تقييم جودة البيانات ومدى توافقها مع متطلبات التحليل الإحصائي، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

1. الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها،¹ وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه المحور ككل، ومدى تغطيته العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم، وتبعا إلى توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظاته تم تعديل الاستبانة حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

تم التأكد من طبيعة توزيع بيانات الدراسة بهدف اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، إذ يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية عندما تكون البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي، بينما يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية عندما لا تتحقق هذه الفرضية. ويعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة مهمة في الدراسات

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الكمية، لأنه يساعد على تحديد مدى ملاءمة استعمال معاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات التي تفترض اعتدالية التوزيع.

ويستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت بيانات المتغيرات المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أكبر من 0.05 فإن البيانات تعد قريبة من التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

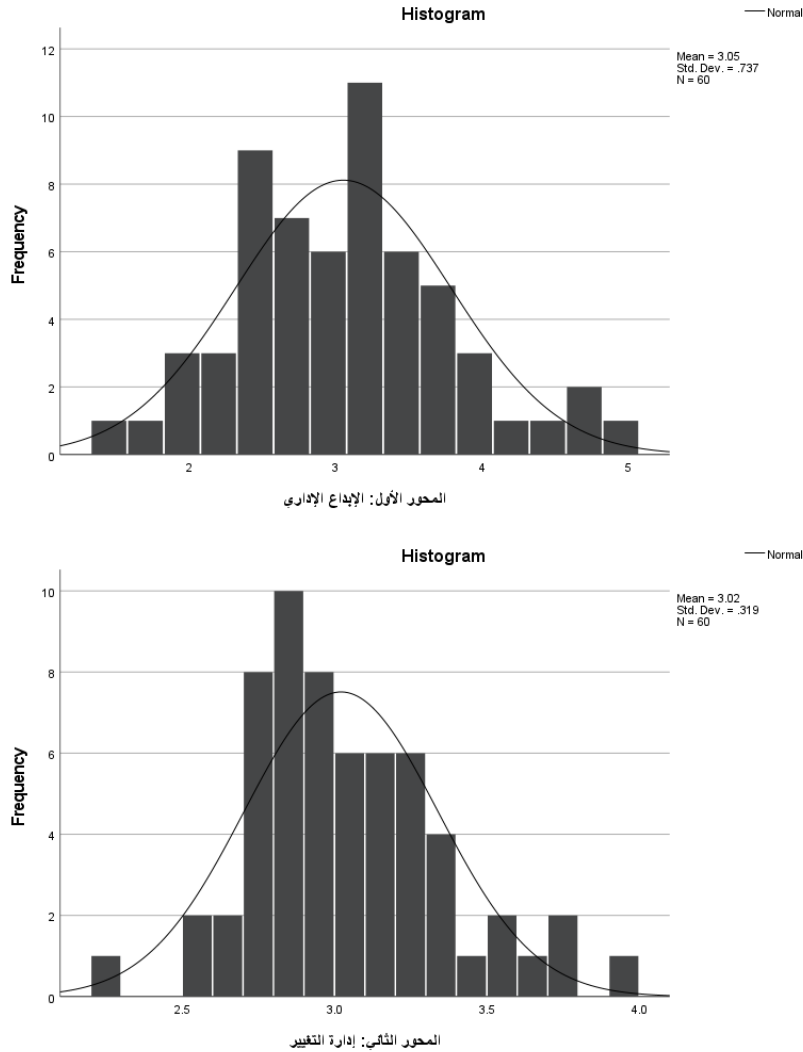
الجدول رقم 5: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

الإبداع الإداري	إدارة التغيير	
60	60	N
.106	.067	Test Statistic
.093	.200*	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول، الإبداع الإداري، بلغت 0.200، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما بلغت القيمة الاحتمالية للمحور الثاني، إدارة التغيير، 0.093، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على أن بيانات المحورين لا تتحرف انحرافاً معنوياً عن التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك، يمكن القول إن شرط التوزيع الطبيعي متحقق في بيانات الدراسة، الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية في تحليل العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة



وتؤكد الأشكال البيانية المرفقة أعلاه هذه النتيجة، إذ يظهر المدرج التكراري الخاص بمحور الإبداع الإداري أن أغلب القيم تتركز حول المتوسط الحسابي البالغ 3.05، مع امتداد محدود للقيم على جانبي التوزيع، كما أن المنحنى الطبيعي المرسوم فوق الأعمدة يأخذ شكلا قريبا من الشكل الجرسى، مما يشير إلى أن توزيع استجابات أفراد العينة حول هذا المحور يميل إلى الاعتدال ولا يظهر انحرافا حادا. ورغم وجود بعض القيم المتطرفة نسبيا في الطرفين، إلا أنها لا تبدو مؤثرة بدرجة تمنع اعتماد التوزيع الطبيعي، وهو ما ينسجم مع نتيجة اختبار Kolmogorov-Smirnov.

أما بالنسبة للمدرج التكراري الخاص بمحور إدارة التغيير، فيلاحظ أن القيم تتمركز بدرجة واضحة حول المتوسط الحسابي البالغ 3.02، وأن شكل التوزيع قريب كذلك من المنحنى الطبيعي، مع تركيز معظم الاستجابات في المجال المتوسط وانخفاض عدد القيم كلما ابتعدنا عن مركز التوزيع. كما أن الانحراف المعياري

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الظاهر في الرسم منخفض نسبيا، مما يعكس تقاربا في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور، وهو ما يدعم النتيجة الإحصائية التي بينت أن مستوى الدلالة 0.093 أكبر من 0.05.

وعليه، وبالاعتماد على نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov من جهة، وعلى قراءة المدرجات التكرارية والمنحنيات الطبيعية من جهة أخرى، يمكن تأكيد أن بيانات محوري الدراسة، الإبداع الإداري وإدارة التغيير، تتبع توزيعا طبيعيا بدرجة مقبولة، مما يبرر استخدام الاختبارات المعلمية، مثل معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج الإحصائية.

صدق الاتساق البنائي:

يقصد بصدق الاتساق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة إلى الوصول إليها، وذلك من خلال الكشف عن درجة ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها، بما يسمح بالتأكد من أن كل محور يسهم فعلا في قياس الظاهرة المدروسة ولا ينفصل عن البناء العام للأداة، وقد تم التحقق من ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

الجدول رقم 6: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p: 25.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم 7: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

الدرجة الكلية	
0.841	معامل بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة
0.835	معامل بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

بناءً على نتائج الجدول، يمكن قراءة مؤشرات صدق الاتساق البنائي لمحاور استبانة الدراسة على النحو الآتي: يظهر أن معامل الارتباط بين المحور الأول: الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبيان بلغ 0.841، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني: إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان بلغ 0.835، وهو كذلك ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة نفسه، وبالرجوع إلى مجالات تفسير قيم الارتباط، فإن القيمتين تقعان ضمن مجال الارتباط الطردي القوي، مما يدل على أن محوري الاستبانة يرتبطان بدرجة مرتفعة بالبناء الكلي للأداة.

وتشير هذه النتائج إلى أن محور الإبداع الإداري ومحور إدارة التغيير يساهمان بوضوح في تكوين الدرجة الكلية للاستبانة، كما يعكسان انسجاماً داخلياً مع موضوع الدراسة، حيث إن ارتفاع معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية يؤكد أن المحاور لا تعمل بصورة منفصلة عن الأداة، بل تتكامل في قياس واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بتبسة، وهو ما يعزز الثقة في صلاحية الاستبانة من حيث البناء الداخلي.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن استبانة الدراسة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، لأن جميع محاورها أظهرت ارتباطاً طردياً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبيان، مما يعني أن الأداة تقيس بصورة مناسبة الأبعاد التي وضعت من أجلها، وتمثل المجال النظري للدراسة بشكل واضح، سواء في جانب الإبداع الإداري أو في جانب إدارة التغيير.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد الطريقة التالية:

طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 8: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.963	40	الاستبانة ككل
0.977	20	محور الإبداع الإداري
0.790	20	محور إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ للمحور الإجمالي للدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو 0.963، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو 40 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور الإبداع الإداري:** هذا المحور أيضا يتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.977، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 20 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية المفاهيم المراد قياسها.

- **محور إدارة التغيير:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.790، وهو قيمة تفوق بقليل القيمة المعيارية (0.7). هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا مقبولا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 20 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية المفاهيم المراد قياسها.

إذا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتا عاليا إلى مقبول في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يشكل هذا المبحث مرحلة تحليلية أساسية، حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى استنتاجات علمية من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة، وتحليل إجابات المشاركين لرصد الاتجاهات العامة ومدى توافقها مع الفرضيات. كما يتم اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال الجدول الخاص بالخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة، يمكن الوقوف على مجموعة من السمات التي تساعد على فهم طبيعة المبحوثين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يوفر أساسا تفسيريا مهما لتحليل أثر إدارة التغيير في الإبداع الإداري على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة:

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	
55.0%	33	الجنس ذكر
45.0%	27	أنثى
18.3%	11	العمر أقل من 30 سنة
38.3%	23	من 30 إلى 40 سنة
26.7%	16	من 41 إلى 50 سنة
16.7%	10	أكثر من 50 سنة
15.0%	9	المؤهل العلمي تقني
20.0%	12	تقني سامي
16.7%	10	ليسانس
46.7%	28	ماستر
1.7%	1	دكتوراه
10.0%	6	سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات
31.7%	19	من 5 إلى 10 سنوات
25.0%	15	من 11 إلى 15 سنة
33.3%	20	أكثر من 15 سنة
21.7%	13	الفئة المهنية أعوان تنفيذ
11.7%	7	أعوان تحكم
58.3%	35	إطارات
8.3%	5	إطارات عليا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول السابق، يمكن استخلاص جملة من النتائج التي تعكس الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

الجنس: يظهر توزيع أفراد العينة حسب الجنس تقاربا نسبيا بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 55.0% مقابل 45.0% للإناث، وهو ما يعكس قدرا مقبولا من التوازن في تمثيل الجنسين داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بتبسة، كما يسمح هذا التوزيع بفهم واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير من زاويتين متكاملتين، إذ إن مشاركة العنصرين معا قد تسهم في تنويع التصورات حول أساليب العمل، وقبول التغيير، والاستجابة للمبادرات الإدارية الجديدة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

العمر: تتركز النسبة الأكبر من أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 38.3%، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 26.7%، وهو ما يدل على أن أغلب المستجيبين ينتمون إلى فئة عمرية تجمع بين النضج المهني والقدرة على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي، بينما بلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 18.3%، ونسبة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة 16.7%، مما يعكس وجود تنوع عمري داخل المؤسسة، حيث يمكن للفئات الشابة أن تقدم استعدادا أكبر لتبني أساليب عمل جديدة، في حين تسهم الفئات الأكبر سنا في دعم الاستقرار التنظيمي ونقل الخبرة، وهو ما يجعل تحليل الإبداع الإداري أكثر ارتباطا بتفاعل الخبرة مع قابلية التغيير.

المؤهل العلمي: تبين النتائج أن فئة الحاصلين على شهادة ماستر تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 46.7%، تليها فئة تقني سامي بنسبة 20.0%، ثم فئة ليسانس بنسبة 16.7%، وفئة تقني بنسبة 15.0%، في حين سجلت فئة دكتوراه نسبة محدودة بلغت 1.7%، ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتميز بمستوى تعليمي مقبول ومتنوع، مع حضور واضح لحاملي الشهادات الجامعية، وهو ما يعد مؤشرا مهما في دراسة الإبداع الإداري، لأن المستوى التعليمي قد ينعكس على قدرة الموظفين على فهم متطلبات إدارة التغيير، واستيعاب الإجراءات الإدارية الحديثة، والمساهمة في اقتراح حلول تطويرية داخل المؤسسة.

سنوات الخبرة: تكشف بيانات الخبرة المهنية أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تفوق 15 سنة بنسبة 33.3%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.7%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.0%، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات 10.0%، ويدل ذلك على أن أغلب المستجيبين لديهم رصيد مهني معتبر يسمح لهم بتقييم واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير انطلاقا من تجربة عملية داخل المؤسسة، كما أن هذا التنوع في الخبرة يمنح الدراسة بعدا تفسيريا مهما، لأن الموظفين الأكثر خبرة قد يكونون أقدر على رصد التحولات الإدارية ومواطن القصور، بينما قد يكون الموظفون الأقل خبرة أكثر قابلية لتقبل التغيير والمبادرات الجديدة.

الفئة المهنية: تظهر النتائج أن فئة الإطارات تمثل غالبية أفراد العينة بنسبة 58.3%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21.7%، ثم أعوان التحكم بنسبة 11.7%، وأخيرا الإطارات العليا بنسبة 8.3%، ويعكس هذا التوزيع حضورا قويا للفئات المهنية المرتبطة بالتسيير والمتابعة واتخاذ المبادرات داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل آراء العينة ذات أهمية خاصة في تقييم واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير، كما أن وجود أعوان

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

التنفيذ والتحكم إلى جانب الإطارات يسمح بتكوين صورة أكثر شمولاً عن كيفية إدراك التغيير في مختلف مستويات العمل، سواء من حيث التخطيط والتوجيه أو من حيث التطبيق اليومي للإجراءات الإدارية.

تظهر البيانات السابقة أن عينة الدراسة تتميز بتركيبية ديموغرافية ومهنية متوازنة نسبياً، تجمع بين الذكور والإناث، وبين فئات عمرية وخبرات مهنية مختلفة، كما يغلب عليها مستوى تعليمي جامعي وحضور واضح لفئة الإطارات، وهو ما يمنح نتائج الدراسة أساساً مناسباً لتحليل واقع الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بتبسة في ظل متطلبات إدارة التغيير، كما توحى هذه الخصائص بأن المؤسسة تمتلك مورداً بشرياً قادراً على فهم التحولات التنظيمية والمساهمة في إنجاحها، غير أن ذلك يبقى مرتبطاً بمدى توفر بيئة إدارية داعمة للمبادرة، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتفعيل مشاركة الموظفين في مسارات التغيير.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل إجابات المبحوثين نحو العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS V29) والأدوات الإحصائية الملائمة.

1. وصف وتحليل محور الإبداع الإداري

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الإبداع الإداري

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور الإبداع الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. اقدم مقترحات وأفكاراً جديدة لتحسين طرق العمل في الديوان	3.18	0.83	1	متوسطة
2. أسعى إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة	3.05	0.93	3	متوسطة
3. تتميز الأفكار التي اطرحها بالجدة والأصالة	3.05	0.93	3	متوسطة
4. تشجع الإدارة على تقديم أفكار غير تقليدية في العمل	3.15	0.84	2	متوسطة
5. يعتمد على ابتكاراتي وأفكاري في تطوير آليات العمل	3.03	0.84	5	متوسطة
البعد الأول: الأصالة	3.09	0.76		متوسطة
6. عند مواجهة أي مشكلة إدارية أستطيع اقتراح أكثر من حل أو بديل في وقت قصير	3.07	0.97	2	متوسطة
7. أشارك بفعالية في جلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار	3.05	1.00	3	متوسطة
8. يتيح لي العمل في الديوان التعبير عن أفكاري بحرية	3.00	0.90	5	متوسطة
9. امثل القدرة على طرح أفكار متعددة لمعالجة موضوع واحد	3.03	0.88	4	متوسطة
10. يشجع الموظفون على التفكير الإبداعي الجماعي في الديوان	3.08	0.77	1	متوسطة

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الثاني: الطلاقة الفكرية	3.05	0.80		متوسطة
11. أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل	3.12	0.83	1	متوسطة
12. أستطيع تعديل أسلوب عملي وفق متطلبات كل موقف	3.08	0.91	2	متوسطة
13. تتبنى الإدارة مناهج عمل مرنة تسهم في تحسين الأداء	3.03	0.90	4	متوسطة
14. أقبّل الأفكار الجديدة وأتعامل معها بإيجابية	3.08	0.83	3	متوسطة
15. يتيح الديوان للموظفين تجربة أساليب عمل متجددة	2.97	0.90	5	متوسطة
البعد الثالث: المرونة	3.06	0.78		متوسطة
16. أستطيع توقع المشكلات الإدارية والتنبه إليها وتقدير المخاطر الإدارية قبل حدوثها	3.05	0.87	3	متوسطة
17. أبادر باقتراح حلول فور ملاحظة خلل في سير العمل	3.07	0.90	1	متوسطة
18. نتعامل الإدارة مع المشكلات بصورة استباقية لا تفاعلية	3.02	0.89	4	متوسطة
19. يتاح لي المشاركة في تشخيص المشكلات التنظيمية	3.05	0.93	2	متوسطة
20. يولي الديوان اهتماما باقتراحات الموظفين لحل المشكلات	2.88	0.78	5	متوسطة
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات	3.01	0.78		متوسطة
المحور الأول: الإبداع الإداري	3.05	0.74		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص المحور الأول المتعلق بالإبداع الإداري وأبعاده الفرعية:

من خلال الجدول السابق، يتضح أن محور الإبداع الإداري جاء بمتوسط حسابي كلي قدره 3.05 وانحراف معياري 0.74، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة موجود بدرجة مقبولة، لكنه لا يزال في مستوى متوسط يحتاج إلى دعم إداري وتنظيمي أكبر حتى يتحول إلى ممارسة فعلية ومستمرة داخل المؤسسة. وتعني هذه النتيجة أن الموظفين يمتلكون استعدادا نسبيا لتقديم الأفكار الجديدة، والتكيف مع بعض التغيرات، واقتراح حلول للمشكلات، غير أن البيئة التنظيمية لا تبدو محفزة بدرجة كافية لتوسيع المبادرات الإبداعية أو تحويلها إلى آليات عمل معتمدة. كما أن الانحراف المعياري الكلي 0.74 يشير إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، مما يعزز دلالة النتيجة العامة للمحور.

أولاً: بعد الأصالة

سجل بعد الأصالة متوسطاً حسابياً قدره 3.09 وانحرافاً معيارياً 0.76، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو أعلى متوسط بين أبعاد محور الإبداع الإداري، مما يدل على أن الأصالة تمثل البعد الأكثر حضوراً داخل الديوان مقارنة ببقية الأبعاد. وتكشف هذه النتيجة أن أفراد العينة يميلون إلى الإقرار بوجود قدر من القدرة على تقديم أفكار جديدة وتحسين طرق العمل، غير أن هذا الحضور لا يزال متوسطاً، بما يعني أن الأفكار الأصلية لا تتحول دائماً إلى توجه إداري واضح أو ممارسة تنظيمية مستقرة.

جاءت العبارة 1، التي تنص على: اقدم مقترحات وأفكاراً جديدة لتحسين طرق العمل في الديوان، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.83، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين لديهم استعداد لتقديم مقترحات تطويرية تخص أساليب العمل داخل الديوان، غير أن المتوسط الحسابي المتوسط يدل على أن هذه المبادرات ليست قوية بالدرجة الكافية، وقد تكون مرتبطة بجهود فردية أكثر من ارتباطها بثقافة تنظيمية تشجع الاقتراح والتحسين المستمر.

أما العبارة 4، والمتعلقة بتشجيع الإدارة على تقديم أفكار غير تقليدية في العمل، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.84، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة تظهر قدراً من الانفتاح تجاه الأفكار غير التقليدية، إلا أن هذا التشجيع لا يزال محدوداً نسبياً، لأن الدرجة المتوسطة لا تعكس وجود دعم قوي ومنظم للأفكار الإبداعية، بل تشير إلى حاجة الديوان إلى تبني آليات أوضح لتحفيز الموظفين على طرح البدائل الجديدة دون تردد.

وجاءت العبارة 2، التي تشير إلى سعي الموظف إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.93، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود توجه متوسط نحو البحث عن حلول مبتكرة، غير أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة، فقد يكون بعض الموظفين أكثر انخراطاً في حل المشكلات بطريقة إبداعية، بينما يظل آخرون مرتبطين بالحلول التقليدية أو مقيدون بطبيعة الإجراءات الإدارية.

كما جاءت العبارة 3، والمتعلقة بتميز الأفكار التي يطرحها الموظف بالجدة والأصالة، في المرتبة نفسها بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.93، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا ينفون وجود أفكار جديدة وأصلية داخل الديوان، لكنهم في الوقت نفسه لا يؤكدونها بدرجة مرتفعة، وهو ما

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

يعني أن الأصالة الفكرية موجودة لكنها تحتاج إلى مناخ تنظيمي يساعد على إبرازها وتطويرها وتحويلها من أفكار فردية إلى مساهمات عملية في تحسين الأداء الإداري.

أما العبارة 5، التي تنص على: يعتمد على ابتكاراتي وأفكاري في تطوير آليات العمل، فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة داخل هذا البعد بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.84، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة مهمة لأنها تشير إلى أن الإشكال لا يكمن فقط في قدرة الموظفين على إنتاج أفكار جديدة، بل في مدى اعتماد المؤسسة على هذه الأفكار في تطوير آليات العمل، فالمتوسط المسجل يدل على أن استثمار الابتكارات الفردية في التسيير اليومي أو في تحسين الإجراءات ما يزال محدودا.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن بعد الأصالة يمثل جانبا إيجابيا نسبيا في محور الإبداع الإداري، لأنه جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد، غير أن مستواه المتوسط يكشف أن الديوان لا يزال بحاجة إلى دعم ثقافة الاقتراح، وتشجيع التفكير غير التقليدي، وربط أفكار الموظفين بقرارات أو تحسينات ملموسة في طرق العمل.

ثانيا: بعد الطلاقة الفكرية

سجل بعد الطلاقة الفكرية متوسطا حسابيا قدره 3.05 وانحرافا معياريا 0.80، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن قدرة الموظفين على إنتاج عدد من الأفكار والبدايل، والمشاركة في تبادل الآراء، والتفكير الجماعي، موجودة بدرجة مقبولة لكنها غير مرتفعة. ويعني ذلك أن الديوان يمتلك إمكانات بشرية يمكن أن تسهم في إثراء الحلول الإدارية، إلا أن هذه الإمكانيات تحتاج إلى فضاءات تنظيمية أكثر انفتاحا مثل الاجتماعات التشاركية، وجلسات العصف الذهني، ومجموعات حل المشكلات.

جاءت العبارة 10، التي تنص على: يشجع الموظفون على التفكير الإبداعي الجماعي في الديوان، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.77، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن التفكير الجماعي موجود بدرجة معينة داخل الديوان، غير أن درجة الموافقة المتوسطة توضح أن هذا التشجيع لم يصل إلى مستوى عال، مما يعني أن التعاون في إنتاج الأفكار يحتاج إلى تنظيم أكبر حتى لا يبقى مرتبطا بالمبادرات الظرفية أو العلاقات غير الرسمية بين الموظفين.

وجاءت العبارة 6، والمتعلقة بقدرة الموظف عند مواجهة أي مشكلة إدارية على اقتراح أكثر من حل أو بديل في وقت قصير، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.97، وبدرجة موافقة

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يمتلكون قدرة نسبية على توليد البدائل عند مواجهة المشكلات، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبيا يشير إلى اختلاف واضح في هذه القدرة بين الموظفين، وهو أمر قد يرتبط بالخبرة المهنية أو طبيعة المنصب أو درجة المشاركة في معالجة المشكلات الإدارية.

أما العبارة 7، الخاصة بالمشاركة بفعالية في جلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.00، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود ممارسة متوسطة للعصف الذهني داخل الديوان، كما أن الانحراف المعياري المرتفع نسبيا يدل على تباين تجارب الموظفين، فبعضهم قد يشارك فعلا في مثل هذه الجلسات، بينما قد لا تتاح هذه الفرصة لفئات أخرى، الأمر الذي يستدعي تعميم المشاركة وتنظيمها بشكل أكثر عدالة ووضوحا.

وجاءت العبارة 9، التي تشير إلى امتلاك القدرة على طرح أفكار متعددة لمعالجة موضوع واحد، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.88، وبدرجة موافقة متوسطة. وتبين هذه النتيجة أن الطلاقة الفكرية لدى الموظفين حاضرة لكنها ليست قوية، إذ يستطيع بعض الموظفين إنتاج أفكار متعددة، غير أن هذا السلوك يحتاج إلى تطوير من خلال التدريب، وتشجيع التفكير التحليلي، وإشراك الموظفين في مناقشة البدائل قبل اتخاذ القرار.

أما العبارة 8، والمتعلقة بإتاحة العمل في الديوان التعبير عن الأفكار بحرية، فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.90، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة مؤشرا مهما، لأن حرية التعبير عن الأفكار تمثل شرطا أساسيا للطلاقة الفكرية، وبالتالي فإن حصولها على أدنى ترتيب داخل هذا البعد يوحي بأن الموظفين لا يشعرون جميعا بوجود مساحة كافية للتعبير الحر، مما قد يحد من قدرتهم على طرح حلول متنوعة أو مناقشة البدائل دون تحفظ.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد الطلاقة الفكرية جاء بمستوى متوسط داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، حيث تظهر بعض المؤشرات الإيجابية المرتبطة بالتفكير الجماعي وتوليد البدائل، غير أن ضعف حرية التعبير النسبي وتفاوت المشاركة في جلسات تبادل الأفكار يجعلان هذا البعد بحاجة إلى دعم أكبر، خاصة من خلال خلق قنوات رسمية للاستماع إلى اقتراحات الموظفين وتشجيعهم على عرض أفكار متعددة لمعالجة القضايا الإدارية

ثالثا: بعد المرونة

سجل بعد المرونة متوسطا حسابيا قدره 3.06 وانحرافا معياريا 0.78، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن الموظفين يمتلكون قدرة نسبية على التكيف مع التغيرات وتعديل أساليب العمل، إلا أن المرونة داخل الديوان لا تزال في مستوى متوسط، خصوصا عندما يتعلق الأمر بتجربة أساليب عمل متجددة أو تبني مناهج أكثر مرونة من طرف الإدارة. وتكشف هذه النتيجة أن الجانب الفردي للمرونة يبدو أكثر حضورا من الجانب التنظيمي، وهو ما يتطلب دعما إداريا أكبر لتحويل التكيف الشخصي إلى مرونة مؤسسية.

جاءت العبارة 11، التي تنص على: أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.83، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يبدون استعدادا نسبيا للتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وهو مؤشر مهم في دراسة الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير، لأن القدرة على التكيف تمثل أحد الشروط الضرورية لقبول الأساليب الجديدة ومسايرة التحولات التنظيمية.

وجاءت العبارة 12، المتعلقة بقدرة الموظف على تعديل أسلوب عمله وفق متطلبات كل موقف، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.91، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين يمتلكون قدرا من المرونة في أداء المهام حسب طبيعة الوضعية، غير أن المستوى المتوسط يشير إلى أن تعديل أساليب العمل قد يكون محدودا بضوابط إدارية أو بإجراءات ثابتة تقلل من حرية التصرف في بعض الحالات.

كما جاءت العبارة 14، التي تشير إلى تقبل الأفكار الجديدة والتعامل معها بإيجابية، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.83، وبدرجة موافقة متوسطة. وتوضح هذه النتيجة أن الموظفين لا يرفضون الأفكار الجديدة، بل يظهرون قابلية نسبية للتعامل معها، غير أن هذه القابلية تحتاج إلى دعم من خلال الشرح والتواصل والتدريب حتى تتحول إلى سلوك تنظيمي داعم للتغيير والإبداع.

أما العبارة 13، والمتعلقة بتبني الإدارة مناهج عمل مرنة تسهم في تحسين الأداء، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.90، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة أن الإدارة تعتمد قدرا من المرونة في تسيير العمل، لكنه ليس بالمستوى الذي يسمح بإحداث تحسين واضح ومستمر في الأداء، وقد يدل ذلك على أن الإجراءات الإدارية ما تزال تميل إلى النمط التقليدي أو إلى الالتزام بالتعليمات الرسمية أكثر من اعتماد أساليب تنظيمية متجددة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وجاءت العبارة 15، التي تنص على: يتيح الديوان للموظفين تجربة أساليب عمل متجددة، في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.90، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة من أهم مؤشرات الضعف في بعد المرونة، لأن تجربة أساليب عمل جديدة تمثل مدخلا أساسيا للإبداع الإداري، وبالتالي فإن انخفاض متوسط هذه العبارة مقارنة ببقية عبارات البعد يدل على أن الديوان لا يمنح الموظفين مساحة كافية للتجريب والتجديد، وهو ما قد يحث من تطور المبادرات الإبداعية داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن بعد المرونة جاء بمستوى متوسط، حيث يظهر الموظفون قدرة نسبية على التكيف وتقبل الأفكار الجديدة، لكن البيئة التنظيمية لا تبدو مرنة بما يكفي لتشجيع التجريب وتبني أساليب عمل متجددة. ولذلك فإن تعزيز هذا البعد يتطلب تقليل الجمود الإجرائي، وتوسيع هامش المبادرة، وتمكين الموظفين من تعديل طرق العمل بما يخدم تحسين الأداء دون الإخلال بالضوابط التنظيمية.

رابعا: بعد الحساسية للمشكلات

سجل بعد الحساسية للمشكلات متوسطا حسابيا قدره 3.01 وانحرافا معياريا 0.78، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو أدنى متوسط بين أبعاد محور الإبداع الإداري، مما يدل على أن قدرة الموظفين والإدارة على التنبؤ بالمشكلات وتشخيصها والتعامل معها بشكل استباقي لا تزال محدودة نسبيا. وتعد هذه النتيجة مهمة لأن الحساسية للمشكلات تمثل أحد المداخل الأساسية للإبداع الإداري، إذ لا يمكن اقتراح حلول جديدة أو تطوير طرق العمل دون قدرة واضحة على ملاحظة الخلل وتحديد أسبابه قبل تفاقمه.

جاءت العبارة 17، التي تنص على: أبادر باقتراح حلول فور ملاحظة خلل في سير العمل، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.90، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يظهرون استعدادا نسبيا للمبادرة عند ملاحظة وجود خلل في العمل، غير أن الدرجة المتوسطة توضح أن هذه المبادرة ليست قوية أو منتظمة بما يكفي، وقد تتأثر بطبيعة المناخ التنظيمي ومدى تقبل الإدارة لمقترحات الموظفين.

وجاءت العبارة 19، المتعلقة بإتاحة المشاركة في تشخيص المشكلات التنظيمية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.93، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين يشاركون بدرجة معينة في تشخيص المشكلات، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبيا يشير إلى تباين في فرص المشاركة، فقد تكون متاحة لبعض الفئات المهنية أو المصالح أكثر من غيرها، وهو ما يستدعي توسيع المشاركة في تشخيص الاختلالات التنظيمية باعتبارها خطوة أساسية في تحسين الأداء.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

كما جاءت العبارة 16، التي تشير إلى قدرة الموظف على توقع المشكلات الإدارية والتنبه إليها وتقدير المخاطر الإدارية قبل حدوثها، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود وعي متوسط بأهمية التوقع المسبق للمشكلات، غير أن هذا الوعي يحتاج إلى أدوات تنظيمية تساعد على الرصد والمتابعة، لأن التنبؤ بالمشكلات لا يعتمد فقط على الخبرة الفردية، بل يتطلب نظاما واضحا لجمع المعلومات وتحليل مؤشرات الخلل.

أما العبارة 18، والمتعلقة بتعامل الإدارة مع المشكلات بصورة استباقية لا تفاعلية، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 0.89، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة لا تزال تميل بدرجة معينة إلى معالجة المشكلات بعد ظهورها بدل توقعها والوقاية منها، وهو ما يحد من فاعلية إدارة التغيير، لأن التغيير الناجح يتطلب نظرة استباقية تسمح بتشخيص مصادر المقاومة أو الخلل قبل أن تتحول إلى عوائق تنظيمية.

وجاءت العبارة 20، التي تنص على: يولي الديوان اهتماما باقتراحات الموظفين لحل المشكلات، في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.78، وبدرجة موافقة متوسطة. وتمثل هذه العبارة أدنى متوسط في محور الإبداع الإداري كله، مما يدل على وجود ضعف نسبي في اهتمام الديوان بمقترحات الموظفين عند معالجة المشكلات، وهي نتيجة لها دلالة واضحة، لأن إهمال الاقتراحات أو عدم استثمارها قد يضعف حماس الموظفين للمبادرة، ويجعل الحساسية للمشكلات قدرة فردية غير مستثمرة تنظيميا. وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد الحساسية للمشكلات يمثل أكثر أبعاد الإبداع الإداري حاجة إلى التحسين داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، حيث تظهر لدى الموظفين قدرة متوسطة على ملاحظة الخلل واقتراح الحلول، غير أن ضعف الاهتمام بالمقترحات ومحدودية التعامل الاستباقي مع المشكلات يجعلان هذا البعد أقل قوة مقارنة بالأصالة والمرونة والطلاقة الفكرية.

خامسا: التحليل العام لمحور الإبداع الإداري

عند مقارنة أبعاد محور الإبداع الإداري، يتبين أن بعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.09 وبدرجة موافقة متوسطة، يليه بعد المرونة بمتوسط حسابي 3.06، ثم بعد الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي 3.05، في حين جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.01. ويكشف هذا الترتيب أن أفراد العينة يقرون بوجود قدر من القدرة على طرح أفكار جديدة والتكيف مع بعض متطلبات العمل، غير أن القدرة على تشخيص المشكلات والتعامل معها بشكل استباقي تبقى أقل الأبعاد بروزا.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وتدل هذه النتائج على أن الإبداع الإداري في الديوان لا يغيب تماما، لكنه يتخذ طابعا متوسطا وغير مكتمل، إذ تظهر بعض المبادرات الفردية في اقتراح الأفكار والحلول، غير أن البيئة التنظيمية لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر حتى تتحول هذه المبادرات إلى ممارسات مؤسسية واضحة. كما أن العبارات الأقل متوسطة، خاصة تلك المتعلقة بإتاحة تجربة أساليب عمل متجددة، والاهتمام باقتراحات الموظفين لحل المشكلات، وحرية التعبير عن الأفكار، تكشف أن أهم نقاط الضعف لا ترتبط فقط بقدرات الموظفين، بل بمدى توفير الإدارة لمناخ يسمح بالمشاركة والتجريب واستثمار الأفكار.

وعليه، يمكن القول إن واقع الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يتميز بمستوى متوسط، يعكس وجود قاعدة بشرية قادرة على التفكير والتكيف والاقتراح، لكنه في الوقت نفسه يشير إلى ضرورة تعزيز إدارة التغيير داخل المؤسسة، من خلال تشجيع المبادرة، وتبني الأفكار الجديدة، وتوسيع مشاركة الموظفين في تشخيص المشكلات، وإتاحة فرص أكبر لتجريب أساليب عمل متجددة، لأن تطوير الإبداع الإداري لا يتحقق بمجرد وجود أفكار لدى الموظفين، بل يتطلب إدارة قادرة على تحويل هذه الأفكار إلى تحسينات فعلية في الأداء والتنظيم.

2. وصف وتحليل محور إدارة التغيير

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة التغيير

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور إدارة التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21. يمتلك الديوان رؤية واضحة وأهدافا محددة لعملية التغيير	3.05	0.72	2	متوسطة
22. يتم إعداد خطط مدروسة قبل تطبيق أي تغيير تنظيمي	3.00	0.76	3	متوسطة
23. يشارك الموظفون في وضع خطط التغيير وتصميمها	2.92	0.72	4	متوسطة
24. تحدد الموارد اللازمة لتطبيق التغيير مسبقا	2.87	0.68	5	متوسطة
25. تراعي خطط التغيير احتياجات الموظفين وتطلعاتهم	3.07	0.71	1	متوسطة
البعد الأول: التخطيط للتغيير	2.98	0.61		متوسطة
26. تنفذ قرارات التغيير في الديوان بصورة منظمة وفعالة	3.13	0.77	1	متوسطة
27. توفر برامج تكوين وتدريب مصاحبة لعمليات التغيير	3.12	0.80	2	متوسطة
28. يبلغ الموظفون بالتغييرات مع تطبيقها في الوقت المناسب	3.05	0.70	4	متوسطة

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
29. تتابع عمليات التغيير وقيم مدى تحقيقها للأهداف	2.97	0.74	5	متوسطة
30. تستخدم التكنولوجيا والرقمنة كأدوات لتطبيق التغيير	3.08	0.72	3	متوسطة
البعد الثاني: تنفيذ التغيير	3.07	0.63		متوسطة
31. تبادر القيادة الإدارية الى قيادة التغيير بنفسها وتفتح به	3.05	0.72	3	متوسطة
32. يشجع المسؤولون الموظفين على الانخراط في مسيرة التغيير	3.00	0.66	5	متوسطة
33. تتسم الإدارة بالشفافية في التواصل حول قرارات التغيير	3.12	0.74	1	متوسطة
34. يمتلك المسؤولون في الديوان رؤية تحويلية تدفع نحو التجديد	3.05	0.81	2	متوسطة
35. تفوض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من المساهمة في التغيير	3.03	0.84	4	متوسطة
البعد الثالث: دور القيادة في التغيير	3.05	0.66		متوسطة
36. يتقبل الموظفون بشكل عام التغييرات التي تطرأ على أسلوب العمل	2.93	0.55	5	متوسطة
37. تعالج مخاوف الموظفين المتعلقة بالتغيير بصورة جدية	3.15	0.66	1	متوسطة
38. لا تشكل العادات والروتين التنظيمي عائقا أمام التغيير	2.98	0.65	2	متوسطة
39. يساعد الديوان موظفيه على تجاوز مخاوفهم من التغيير	2.93	0.61	3	متوسطة
40. يدرك الموظفون أهمية التغيير و اثره الإيجابي على الأداء	2.93	0.61	3	متوسطة
البعد الرابع: مقاومة التغيير	2.99	0.47		متوسطة
المحور الثاني: إدارة التغيير	3.02	0.32		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص المحور الثاني المتعلق بإدارة التغيير وأبعاده الفرعية:

من خلال الجدول السابق، يتضح أن محور إدارة التغيير جاء بمتوسط حسابي كلي قدره 3.02 وانحراف معياري 0.32، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة تمارس بدرجة مقبولة، لكنها لا تزال دون المستوى المرتفع الذي يعكس وجود عملية تغيير واضحة، مخططة، ومؤطرة تنظيميا بشكل قوي. وتعني هذه النتيجة أن الديوان يمتلك بعض الممارسات المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والقيادة ومعالجة مقاومة التغيير، غير أن هذه الممارسات تبدو متوسطة من حيث الفعالية والوضوح والاستمرارية. كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.32 يدل على تقارب واضح

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

في إجابات أفراد العينة، مما يعزز دلالة النتيجة العامة ويشير إلى وجود تصور شبه متجانس حول مستوى إدارة التغيير داخل المؤسسة.

أولاً: بعد التخطيط للتغيير

سجل بعد التخطيط للتغيير متوسطاً حسابياً قدره 2.98 وانحرافاً معيارياً 0.61، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يدل على أن عملية التخطيط للتغيير داخل الديوان موجودة لكنها ليست قوية بما يكفي. وتكشف هذه النتيجة أن الديوان يعتمد بدرجة معينة على تحديد الأهداف وإعداد الخطط قبل تطبيق التغيير، غير أن مشاركة الموظفين وتحديد الموارد اللازمة مسبقاً لا تترالان من الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، لأن التخطيط الناجح للتغيير لا يقتصر على صياغة قرارات عامة، بل يتطلب إشراكاً فعلياً للموظفين وتقديراً واضحاً للإمكانات الضرورية للتنفيذ.

جاءت العبارة 25، التي تنص على: تراعي خطط التغيير احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 0.71، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن خطط التغيير تأخذ احتياجات الموظفين بعين الاعتبار بدرجة معينة، إلا أن المستوى المتوسط يدل على أن هذه المراعاة ليست كافية أو منتظمة بالشكل الذي يجعل الموظفين يشعرون بأن تطلعاتهم مدمجة فعلياً في مسارات التغيير، وهو ما يتطلب توسيع آليات الإصغاء والحوار قبل اعتماد أي تغيير تنظيمي.

وجاءت العبارة 21، والمتعلقة بامتلاك الديوان رؤية واضحة وأهداف محددة لعملية التغيير، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.72، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على وجود تصور عام للتغيير داخل الديوان، غير أن وضوح الرؤية لا يزال متوسطاً، مما يعني أن أهداف التغيير قد لا تكون مفهومة بالدرجة نفسها لدى جميع الموظفين، أو قد لا يتم توضيحها بما يكفي عبر قنوات الاتصال الداخلي.

أما العبارة 22، الخاصة بإعداد خطط مدروسة قبل تطبيق أي تغيير تنظيمي، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.76، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة أن الديوان يقوم بدرجة معينة بإعداد خطط قبل تنفيذ التغيير، إلا أن المتوسط الحسابي القريب من القيمة الحيادية يبين أن هذه الخطط قد لا تكون دائماً مفصلة أو مبنية على تشخيص دقيق للواقع التنظيمي، وهو ما قد يحد من فعالية التغيير عند التطبيق.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وجاءت العبارة 23، التي تشير إلى مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير وتصميمها، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.72، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة مؤشرا على ضعف نسبي في إشراك الموظفين في مرحلة التخطيط، رغم أن مشاركتهم تعد عاملا مهما لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز الإحساس بالانتماء إلى القرارات الجديدة. ومن ثم، فإن انخفاض متوسط هذه العبارة مقارنة بغيرها يوحي بأن التخطيط للتغيير قد يتم بدرجة أكبر من أعلى إلى أسفل، دون مشاركة واسعة من مختلف المستويات المهنية.

أما العبارة 24، والمتعلقة بتحديد الموارد اللازمة لتطبيق التغيير مسبقا، فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 0.68، وبدرجة موافقة متوسطة. وتمثل هذه العبارة أضعف مؤشرات بعد التخطيط للتغيير، حيث تشير إلى أن تحديد الموارد البشرية، المادية، التقنية أو الزمنية اللازمة للتغيير لا يتم بالوضوح الكافي قبل التطبيق، وهو ما قد يؤدي إلى صعوبات أثناء التنفيذ، خاصة عندما لا تكون الإمكانيات المطلوبة متوفرة أو موزعة بطريقة مناسبة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن بعد التخطيط للتغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة جاء بمستوى متوسط، حيث تظهر بعض المؤشرات الإيجابية المرتبطة بمراعاة احتياجات الموظفين ووجود رؤية عامة للتغيير، غير أن ضعف المشاركة في إعداد الخطط وعدم كفاية تحديد الموارد مسبقا يجعلان هذا البعد بحاجة إلى دعم أكبر، لأن التخطيط يمثل المرحلة الأساسية التي تحدد نجاح التغيير أو تعثره.

ثانيا: بعد تنفيذ التغيير

سجل بعد تنفيذ التغيير متوسطا حسابيا قدره 3.07 وانحرافا معياريا 0.63، وبدرجة موافقة متوسطة، وهو أعلى متوسط بين أبعاد محور إدارة التغيير، مما يدل على أن تنفيذ التغيير يمثل الجانب الأكثر حضورا داخل الديوان مقارنة ببقية الأبعاد. وتكشف هذه النتيجة أن المؤسسة قادرة نسبيا على تطبيق قرارات التغيير وتنظيمها، كما تعتمد بدرجة معينة على التكوين والرقمنة في مساندة عمليات التغيير، غير أن المتابعة والتقييم ما يزالان بحاجة إلى مزيد من تفعيل حتى لا يبقى التغيير مجرد تطبيق إداري دون قياس دقيق لنتائجه.

جاءت العبارة 26، التي تنص على: تنفذ قرارات التغيير في الديوان بصورة منظمة وفعالة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.77، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن عملية تنفيذ قرارات التغيير تتم بدرجة مقبولة من التنظيم والفعالية، غير أن المستوى

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

المتوسط يدل على أن التنفيذ لا يزال قابلاً للتحسين، خاصة من حيث التنسيق بين المصالح وتوضيح الأدوار وتوفير المتابعة أثناء التطبيق.

وجاءت العبارة 27، والمتعلقة بتوفير برامج تكوين وتدريب مصاحبة لعمليات التغيير، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.80، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن الديوان يوفر قدراً من التكوين لمرافقة التغيير، وهو جانب مهم لأن التدريب يساعد الموظفين على فهم الإجراءات الجديدة والتكيف معها، غير أن الدرجة المتوسطة توضح أن هذه البرامج قد لا تكون كافية من حيث الانتظام أو الشمول أو ارتباطها المباشر بمتطلبات التغيير الفعلية.

أما العبارة 30، التي تشير إلى استخدام التكنولوجيا والرقمنة كأدوات لتطبيق التغيير، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.72، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة وجود توجه نسبي نحو استعمال الوسائل الرقمية في تنفيذ التغيير، وهو أمر يتماشى مع متطلبات تحديث الإدارة العمومية وتحسين الأداء، غير أن المتوسط المسجل يدل على أن الرقمنة لا تزال في مستوى متوسط، وقد تحتاج إلى تعميم أكبر وتدريب مستمر حتى تتحول إلى أداة فعالة لدعم التغيير التنظيمي.

وجاءت العبارة 28، المتعلقة بإبلاغ الموظفين بالتغييرات مع تطبيقها في الوقت المناسب، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.70، وبدرجة موافقة متوسطة. وتبين هذه النتيجة أن عملية الإعلام بالتغيير تتم بدرجة مقبولة، إلا أنها ليست قوية بما يكفي، لأن الإبلاغ في الوقت المناسب يمثل شرطاً أساسياً لتقليل الغموض والقلق لدى الموظفين، كما يساعد على رفع درجة الاستعداد للتعامل مع الإجراءات الجديدة.

أما العبارة 29، والمتعلقة بمتابعة عمليات التغيير وتقييم مدى تحقيقها للأهداف، فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.74، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً على أن مرحلة ما بعد التنفيذ تحتاج إلى تعزيز، لأن التغيير لا يكتمل بمجرد تطبيق القرار، بل يتطلب متابعة مستمرة، وقياساً للنتائج، وتصحيحاً للانحرافات، ولذلك فإن انخفاض متوسط هذه العبارة يكشف عن ضعف نسبي في نظام التقييم والمراجعة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد تنفيذ التغيير يمثل أقوى أبعاد إدارة التغيير داخل الديوان، لكنه يظل في المستوى المتوسط، حيث تظهر نقاط إيجابية تتعلق بتنظيم التنفيذ وتوفير التكوين واستخدام التكنولوجيا، في

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

حين تبقى المتابعة والتقييم والإعلام في الوقت المناسب مجالات تحتاج إلى تحسين، حتى يصبح تنفيذ التغيير أكثر فعالية واستمرارية.

ثالثا: بعد دور القيادة في التغيير

سجل بعد دور القيادة في التغيير متوسطا حسابيا قدره 3.05 وانحرافا معياريا 0.66، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن القيادة الإدارية داخل الديوان تؤدي دورا مقبولا في توجيه التغيير، لكنها لا تزال بحاجة إلى ممارسة أكثر وضوحا من حيث الإقناع، والتحفيز، والتفويض، وبناء الثقة حول قرارات التغيير. وتعني هذه النتيجة أن القيادة موجودة في مسار التغيير، غير أن تأثيرها لا يبدو قويا بالدرجة التي تجعل الموظفين ينخرطون بفاعلية عالية في عملية التغيير.

جاءت العبارة 33، التي تنص على: تتسم الإدارة بالشفافية في التواصل حول قرارات التغيير، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.74، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشفافية في التواصل تمثل أقوى مؤشرات دور القيادة في التغيير، حيث يرى أفراد العينة أن الإدارة تقدم قدرا من الوضوح حول قرارات التغيير، غير أن الدرجة المتوسطة تؤكد أن هذا التواصل لا يزال بحاجة إلى مزيد من الانتظام والوضوح حتى يقلل من الغموض ويعزز ثقة الموظفين.

وجاءت العبارة 34، والمتعلقة بامتلاك المسؤولين في الديوان رؤية تحويلية تدفع نحو التجديد، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.81، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن المسؤولين يمتلكون قدرا من التوجه نحو التجديد، لكن هذا التوجه لا يزال متوسطا، مما يعني أن الرؤية التحويلية لم تتحول بعد إلى ممارسة قيادية قوية قادرة على إحداث تغيير عميق في طرق العمل والثقافة التنظيمية.

كما جاءت العبارة 31، التي تشير إلى مبادرة القيادة الإدارية إلى قيادة التغيير بنفسها والإقناع به، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.72، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة أن القيادة تشارك بدرجة معينة في توجيه التغيير، غير أن المتوسط المسجل لا يعكس قيادة قوية ومباشرة قادرة على تعبئة الموظفين، وهو ما يبرز أهمية تعزيز دور المسؤولين في شرح أهداف التغيير وإقناع العاملين بجدواه.

أما العبارة 35، والمتعلقة بتفويض الصلاحيات للموظفين لتمكينهم من المساهمة في التغيير، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.84، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن التفويض موجود بدرجة محدودة، لكنه لا يزال غير كاف لتمكين الموظفين من المشاركة الفعلية في

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

التغيير، إذ إن التفويض يعد من أهم الآليات التي تسمح بتحويل الموظف من منفذ للتغيير إلى فاعل مشارك في إنجازه.

وجاءت العبارة 32، التي تنص على: يشجع المسؤولون الموظفين على الانخراط في مسيرة التغيير، في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.66، وبدرجة موافقة متوسطة. وتكشف هذه النتيجة عن حاجة واضحة إلى تعزيز التحفيز القيادي، لأن انخراط الموظفين في التغيير لا يتحقق بمجرد إصدار القرارات، بل يتطلب تشجيعا مستمرا، وتوصلا فعالا، واعترافا بدور الموظفين في إنجاح التحولات التنظيمية.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن دور القيادة في التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة جاء بمستوى متوسط، حيث تظهر بعض المؤشرات الإيجابية خاصة في الشفافية والتوجه نحو التجديد، غير أن الجوانب المتعلقة بالتحفيز، والتفويض، والإقناع بقيادة التغيير تحتاج إلى دعم أكبر، لأن القيادة تمثل المحرك الأساسي لأي عملية تغيير ناجحة داخل المؤسسة.

رابعا: بعد مقاومة التغيير

سجل بعد مقاومة التغيير متوسطا حسابيا قدره 2.99 وانحرافا معياريا 0.47، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن مقاومة التغيير داخل الديوان موجودة بدرجة متوسطة، أو أن جهود التعامل معها لا تزال في مستوى متوسط. وبالنظر إلى طبيعة عبارات هذا البعد، فإن النتيجة تعكس أن الموظفين لا يرفضون التغيير بشكل مطلق، لكن تقبلهم له، وإدراكهم لأهميته، وقدرة الديوان على مساعدتهم في تجاوز مخاوفهم، كلها جوانب تحتاج إلى دعم أكبر حتى لا تتحول المقاومة إلى عائق أمام نجاح التغيير التنظيمي.

جاءت العبارة 37، التي تنص على: تعالج مخاوف الموظفون المتعلقة بالتغيير بصورة جدية، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.66، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الديوان يبدي قدرا من الاهتمام بمخاوف الموظفين المرتبطة بالتغيير، وهو مؤشر إيجابي نسبيا، غير أن درجة الموافقة المتوسطة توضح أن هذا التعامل لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والوضوح، خاصة من خلال فتح قنوات للحوار وشرح آثار التغيير على المهام والمناصب وأساليب العمل.

وجاءت العبارة 38، والمتعلقة بأن العادات والروتين التنظيمي لا تشكل عائقا أمام التغيير، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 0.65، وبدرجة موافقة متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الروتين التنظيمي لا يزال يمثل عاملاً مؤثراً بدرجة معينة في مسار التغيير، لأن المتوسط القريب من القيمة الحيادية لا يسمح بالقول إن العادات التنظيمية لا تعيق التغيير بشكل واضح، بل يشير إلى أن بعض الإجراءات أو الممارسات المعتادة قد تحد من سرعة التكيف مع الأساليب الجديدة.

أما العبارة 39، التي تشير إلى مساعدة الديوان موظفيه على تجاوز مخاوفهم من التغيير، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.61، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة أن الدعم الموجه للموظفين لمساعدتهم على تجاوز مخاوف التغيير موجود بدرجة محدودة، لكنه يحتاج إلى تعزيز من خلال التواصل، والتكوين، والمراقبة الإدارية، لأن الخوف من التغيير غالباً ما يرتبط بعدم وضوح الأهداف أو ضعف المشاركة أو عدم معرفة أثر التغيير على العمل اليومي.

كما جاءت العبارة 40، والمتعلقة بإدراك الموظفين أهمية التغيير وأثره الإيجابي على الأداء، في المرتبة الثالثة نفسها بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.61، وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن وعي الموظفين بأهمية التغيير ليس ضعيفاً تماماً، لكنه لا يزال متوسطاً، وهذا يعني أن الإدارة مطالبة بتوضيح فوائد التغيير وربطها بتحسين الأداء وتسهيل العمل، حتى لا ينظر إليه الموظفون باعتباره عبئاً إضافياً أو مجرد إجراء إداري مفروض.

وجاءت العبارة 36، التي تنص على: يتقبل الموظفون بشكل عام التغييرات التي تطرأ على أسلوب العمل، في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.55، وبدرجة موافقة متوسطة. وتعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً، لأن تقبل التغيير يمثل قاعدة أساسية لإنجاح أي عملية تغيير تنظيمي، وبالتالي فإن حصول هذه العبارة على آخر ترتيب داخل البعد يدل على أن تقبل الموظفين للتغييرات ليس بالدرجة المطلوبة، وقد يكون ذلك مرتبطاً بضعف المشاركة في التخطيط، أو محدودية التواصل، أو غلبة الروتين التنظيمي.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد مقاومة التغيير جاء بمستوى متوسط داخل الديوان، حيث تظهر جهود نسبية في معالجة مخاوف الموظفين، غير أن تقبل التغيير، وإدراك أثره الإيجابي، وتجاوز المخاوف المرتبطة به لا تزال جوانب تحتاج إلى اهتمام أكبر. كما أن مقاومة التغيير لا تبدو ظاهرة حادة، لكنها قد تتحول إلى عائق إذا لم يتم التعامل معها من خلال المشاركة، والتواصل، والتكوين، والتحفيز.

خامسا: التحليل العام لمحور إدارة التغيير

عند مقارنة أبعاد محور إدارة التغيير، يتبين أن بعد تنفيذ التغيير جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.07 وبدرجة موافقة متوسطة، يليه بعد دور القيادة في التغيير بمتوسط حسابي 3.05، ثم بعد مقاومة التغيير بمتوسط حسابي 2.99، في حين جاء بعد التخطيط للتغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.98. ويكشف هذا الترتيب أن الديوان يبدو أكثر حضورا في مرحلة تنفيذ التغيير مقارنة بمرحلة التخطيط له، وهو ما يعني أن المؤسسة قد تهتم بتطبيق القرارات أكثر من اهتمامها بإشراك الموظفين، وتحديد الموارد، وبناء تصور شامل قبل التنفيذ.

وتدل هذه النتائج على أن إدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة تتسم بمستوى متوسط، حيث توجد ممارسات مرتبطة بتنفيذ القرارات، وتوفير بعض التكوين، واستخدام التكنولوجيا، والتواصل حول التغيير، غير أن جوانب أخرى لا تزال بحاجة إلى تحسين، خاصة مشاركة الموظفين في تصميم خطط التغيير، وتحديد الموارد اللازمة مسبقا، وتقييم نتائج التغيير، وتشجيع العاملين على الانخراط فيه. كما أن نتائج بعد مقاومة التغيير تبين أن التغيير لا يواجه رفضا مطلقا، لكنه يحتاج إلى إدارة أكثر قربا من الموظفين حتى يتم تقليل المخاوف المرتبطة به.

وعليه، يمكن القول إن إدارة التغيير في الديوان تمثل عاملا مؤثرا في تفسير واقع الإبداع الإداري، لأن مستوى التغيير المتوسط قد يساعد على ظهور بعض المبادرات الإبداعية، لكنه لا يوفر بعد البيئة التنظيمية الكاملة التي تسمح بتطوير الإبداع الإداري بصورة قوية. فكلما تحسن التخطيط للتغيير، وزادت مشاركة الموظفين، وارتفعت شفافية القيادة، وتوفرت المتابعة والتكوين، أصبح من الممكن تعزيز الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات داخل المؤسسة، بما يجعل التغيير مدخلا فعليا لتطوير الإبداع الإداري وليس مجرد إجراء تنظيمي محدود الأثر.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال الكلي Enter، وذلك من أجل قياس أثر أبعاد إدارة التغيير مجتمعة، والمتمثلة في التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، دور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير، في المتغير التابع الإبداع الإداري، بما يسمح بتحديد القدرة التفسيرية للنموذج من جهة، ومعرفة طبيعة مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة التغيير في تفسير الإبداع الإداري من جهة أخرى.

الجدول رقم 12: نتائج نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	25.024	4	6.256	48.918	.000
الخطأ	7.034	55	.128		
الإجمالي	32.057	59			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-3.282	.472		-6.955	.000
التخطيط للتغيير	.526	.079	.433	6.695	.000
تنفيذ التغيير	.478	.076	.405	6.281	.000
دور القيادة في التغيير	.451	.072	.403	6.239	.000
مقاومة التغيير	.644	.101	.412	6.367	.000
معامل الارتباط: 0.884 DW: 2.137 معامل التحديد: 0.781 م. ت. المعدل: 0.765 المتغير التابع: الإبداع الإداري					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج نموذج الانحدار المتعدد أن معامل الارتباط بلغ 0.884، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد إدارة التغيير مجتمعة والإبداع الإداري، مما يعني أن تحسن ممارسات إدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يرتبط بدرجة كبيرة بتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

كما بلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.781، وهو ما يعني أن أبعاد إدارة التغيير الأربعة تفسر ما نسبته 78.1% من التغيير الحاصل في الإبداع الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 21.9% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، قد ترتبط بالمناخ التنظيمي، نظام الحوافز، الثقافة الإدارية، طبيعة الاتصال الداخلي، درجة تفويض الصلاحيات، أو الخصائص الفردية للموظفين. وتعد هذه القدرة التفسيرية مرتفعة، بما يدل على أن إدارة التغيير تمثل عاملا مهما في تفسير واقع الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R Square قيمة 0.765، وهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية قوية حتى بعد تعديلها وفق عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة. وهذا يعزز صلاحية النموذج، ويبين أن إدخال أبعاد إدارة التغيير الأربعة لم يكن شكليا، بل أضاف قدرة تفسيرية فعلية في تفسير الإبداع الإداري.

أما قيمة Durbin-Watson فقد بلغت 2.137، وهي قيمة قريبة من 2، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة واضحة تتعلق بالارتباط الذاتي بين البواقي، وهو ما يدعم صلاحية قراءة نتائج نموذج الانحدار، ويجعل الاعتماد على نتائجه مناسبا في تفسير العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير والإبداع الإداري.

وتؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA صلاحية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 48.918 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، وأن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تسهم في تفسير الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة. وبناء على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري ليست علاقة عشوائية، بل علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة.

أما على مستوى التأثيرات الفردية لأبعاد إدارة التغيير، فقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد لها أثر موجب ودال إحصائيا في الإبداع الإداري، حيث كانت مستويات الدلالة لجميع الأبعاد مساوية لـ 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يعني أن كل بعد من أبعاد إدارة التغيير يساهم بصورة معنوية في تفسير الإبداع الإداري عند إدخاله مع باقي الأبعاد في النموذج نفسه.

بالنسبة لبعد التخطيط للتغيير، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.526، وبلغ معامل Beta المعياري 0.433، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.695 عند مستوى دلالة 0.000. وتدل هذه النتيجة على أن التخطيط للتغيير يؤثر تأثيرا موجبا ودالا إحصائيا في الإبداع الإداري، أي أن تحسين التخطيط للتغيير بمقدار

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.526 في مستوى الإبداع الإداري، مع تثبيت أثر باقي الأبعاد. كما أن قيمة Beta تبين أن التخطيط للتغيير هو أقوى بعد داخل النموذج من حيث التأثير النسبي، وهو ما يعني أن وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، إعداد الخطط، ومراعاة احتياجات الموظفين تعد عناصر أساسية في دعم الإبداع الإداري، لأنها تمنح الموظفين فهما أوضح لمسار التغيير وتساعدهم على توجيه أفكارهم ومبادراتهم نحو تحسين العمل.

أما بعد تنفيذ التغيير، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.478، وبلغ معامل Beta المعياري 0.405، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.281 عند مستوى دلالة 0.000. وتشير هذه النتيجة إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري، أي أن التحسن في طريقة تنفيذ قرارات التغيير، وتنظيمها، وتوفير التكوين المصاحب لها، واستخدام التكنولوجيا والرقمنة في تطبيقها، يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع الإداري داخل الديوان. وتدل هذه النتيجة على أن الإبداع الإداري لا يرتبط فقط بوجود أفكار جديدة، بل يحتاج أيضاً إلى تنفيذ تنظيمي يسمح بتحويل التغيير إلى ممارسات عملية تساعد الموظفين على تحسين طرق العمل.

وفيما يتعلق ببعد دور القيادة في التغيير، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.451، وبلغ معامل Beta المعياري 0.403، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.239 عند مستوى دلالة 0.000. وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة الإدارية لها أثر موجب ودال إحصائياً في الإبداع الإداري، حيث إن مبادرة القيادة إلى توجيه التغيير، وشفافيتها في التواصل، وتشجيعها للموظفين، وتفويضها للصلاحيات، كلها عوامل تساعد على خلق مناخ تنظيمي أكثر قابلية للإبداع. ورغم أن هذا البعد جاء بعد التخطيط والتنفيذ من حيث قيمة Beta، إلا أن تأثيره يبقى قوياً ودالاً، لأن القيادة تمثل المحرك الأساسي الذي يربط بين قرار التغيير واستجابة الموظفين له.

أما بعد مقاومة التغيير، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.644، وبلغ معامل Beta المعياري 0.412، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.367 عند مستوى دلالة 0.000. وتدل هذه النتيجة على وجود أثر موجب ودال إحصائياً لهذا البعد في الإبداع الإداري، غير أن تفسيره يجب أن يتم بحذر حسب طبيعة صياغة عباراته. وبما أن عبارات هذا البعد تقيس في معظمها معالجة مخاوف الموظفين، ومساعدتهم على تجاوزها، وإدراك أهمية التغيير، وعدم تحول الروتين إلى عائق، فإن ارتفاع هذا البعد يعبر عن تحسن قدرة المؤسسة على الحد من مقاومة التغيير، وليس عن زيادة المقاومة نفسها. وعليه، فإن كلما نجح الديوان في تقليل مخاوف

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الموظفين، ومعالجة أسباب التردد، وتوضيح الأثر الإيجابي للتغيير، زادت قابلية الموظفين للمبادرة، وارتفع مستوى الإبداع الإداري.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع الإداري} = -3.282 + 0.526 \times \text{التخطيط للتغيير} + 0.478 \times \text{تنفيذ التغيير} + 0.451 \times \text{دور القيادة في التغيير} + 0.644 \times \text{مقاومة التغيير}$$

وتبين هذه المعادلة أن جميع معاملات أبعاد إدارة التغيير جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن أي بعد من هذه الأبعاد يؤدي إلى ارتفاع متوقع في مستوى الإبداع الإداري، مع تثبيت أثر باقي الأبعاد. كما توضح النتائج أن بعد التخطيط للتغيير سجل أعلى قيمة Beta معيارية، يليه بعد مقاومة التغيير، ثم تنفيذ التغيير، ثم دور القيادة في التغيير، وهو ما يعني أن التأثير النسبي الأقوى يعود إلى التخطيط للتغيير، بينما تبقى بقية الأبعاد مؤثرة ودالة إحصائيا بدرجات متقاربة.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتائج إلى أن الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة لا يمكن فصله عن طريقة إدارة التغيير داخل المؤسسة، فكلما كانت عملية التغيير مخططة، واضحة الأهداف، مصحوبة بتنفيذ منظم، مدعومة بقيادة إدارية قادرة على التواصل والإقناع، ومرفقة بمعالجة جدية لمخاوف الموظفين، زادت فرص ظهور السلوكيات الإبداعية مثل تقديم المقترحات، ابتكار الحلول، التكيف مع المستجدات، والمشاركة في تشخيص المشكلات. وهذا يعني أن إدارة التغيير تمثل بيئة حاضنة للإبداع الإداري، وليست مجرد عملية إجرائية أو تنظيمية مستقلة عنه.

وعليه، وبما أن نموذج الانحدار ككل كان دالا إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبما أن جميع أبعاد إدارة التغيير أظهرت أثرا موجبا ودالا إحصائيا في الإبداع الإداري، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتدل هذه النتيجة على أن تحسين إدارة التغيير داخل المؤسسة يعد مدخلا أساسيا لتعزيز الإبداع الإداري ورفع قدرة الموظفين على المبادرة والتجديد وتحسين طرق العمل.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة Enter، وذلك من أجل قياس أثر البعد الأول من أبعاد إدارة التغيير، والمتمثل في التخطيط للتغيير، في المتغير التابع الإبداع الإداري، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة التخطيط للتغيير في تفسير مستوى الإبداع الإداري داخل الديوان.

الجدول رقم 13: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10.010	1	10.010	26.332	.000
الخطأ	22.048	58	.380		
الإجمالي	32.057	59			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.027	.403		2.549	.013
التخطيط للتغيير	.680	.132	.559	5.131	.000
معامل الارتباط: 0.559		معامل التحديد: 0.312		المتغير التابع: الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج نموذج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بلغ 0.559، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التخطيط للتغيير والإبداع الإداري، مما يعني أن تحسن ممارسات التخطيط للتغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

كما بلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.312، وهو ما يعني أن التخطيط للتغيير يفسر ما نسبته 31.2% من التغير الحاصل في الإبداع الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 68.8% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، قد ترتبط ببقية أبعاد إدارة التغيير، أو بالمناخ التنظيمي، أو أسلوب القيادة، أو نظام التحفيز، أو درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات السلوكية والإدارية، لأنها تبين أن التخطيط للتغيير يمثل عاملا مؤثرا في الإبداع الإداري، لكنه لا يفسره وحده بصورة كاملة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وبلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R Square قيمة 0.300، وهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية مقبولة بعد تعديلها وفق حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. وهذا يعزز صلاحية الاعتماد على التخطيط للتغيير كمتغير مفسر جزئي للإبداع الإداري.

وتؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 26.332 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن التخطيط للتغيير يسهم بصورة معنوية في تفسير الإبداع الإداري داخل الديوان.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري للتخطيط للتغيير 0.680، وبلغ معامل Beta المعياري 0.559، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.131 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05. وتدل هذه النتيجة على وجود أثر موجب ودال إحصائياً للتخطيط للتغيير في الإبداع الإداري، أي أن ارتفاع التخطيط للتغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.680 في مستوى الإبداع الإداري.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 1.027 + 0.680 \times \text{التخطيط للتغيير}$$

وتبين هذه المعادلة أن اتجاه العلاقة موجب، أي أن وضوح الرؤية، وتحديد أهداف التغيير، وإعداد الخطط قبل تطبيق التغيير، ومراعاة احتياجات الموظفين، كلها عناصر تسهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسة. فكلما كان التغيير مخططاً بطريقة أوضح وأكثر تنظيماً، أصبح الموظفون أكثر قدرة على فهم اتجاه المؤسسة، وتقديم أفكار مناسبة، واقتراح حلول تتماشى مع أهداف التغيير.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط للتغيير يمثل مدخلا مهما لدعم الإبداع الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، لأن التخطيط الجيد يقلل الغموض، ويوضح الأولويات، ويساعد الموظفين على توجيه مبادراتهم نحو تحسين طرق العمل. كما أن إشراك الموظفين في التخطيط وتحديد الموارد اللازمة للتغيير يمكن أن يعزز شعورهم بالمسؤولية، ويرفع استعدادهم للمساهمة بأفكار جديدة وحلول مبتكرة.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة الخاص بالنموذج وبمعامل التخطيط للتغيير بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وتدل هذه النتيجة على أن تحسين التخطيط للتغيير داخل الديوان يمكن أن يسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، خاصة إذا ارتبط بمشاركة أوسع للموظفين وتحديد أوضح للأهداف والموارد قبل تنفيذ التغيير.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة Enter، وذلك من أجل قياس أثر البعد الثاني من أبعاد إدارة التغيير، والمتمثل في تنفيذ التغيير، في المتغير التابع للإبداع الإداري، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة تنفيذ التغيير في تفسير مستوى الإبداع الإداري داخل الديوان.

الجدول رقم 14: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	9.295	1	9.295	23.684	.000
الخطأ	22.762	58	.392		
الإجمالي	32.057	59			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.102	.409		2.695	.009
تنفيذ التغيير	.635	.131	.538	4.867	.000
معامل الارتباط: 0.538		معامل التحديد: 0.290		المتغير التابع: الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج نموذج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بلغ 0.538، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تنفيذ التغيير والإبداع الإداري، مما يعني أن تحسن ممارسات تنفيذ التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

كما بلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.290، وهو ما يعني أن تنفيذ التغيير يفسر ما نسبته 29.0% من التغير الحاصل في الإبداع الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 71.0% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، قد ترتبط ببقية أبعاد إدارة التغيير، أو بطريقة التخطيط للتغيير، أو دور القيادة، أو مناخ العمل، أو نظام التحفيز، أو درجة مشاركة الموظفين في اقتراح الحلول. وتعد هذه النسبة مقبولة في

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الدراسات الإدارية والسلوكية، لأنها تبين أن تنفيذ التغيير يمثل عاملاً مؤثراً في الإبداع الإداري، لكنه لا يفسر هذا الأخير وحده بصورة كاملة.

وبلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R Square قيمة 0.278، وهي قيمة قريبة نسبياً من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية مقبولة بعد تعديلها وفق حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. وهذا يعزز إمكانية الاعتماد على تنفيذ التغيير كمتغير مفسر جزئي لمستوى الإبداع الإداري داخل الديوان.

وتؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 23.684 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن تنفيذ التغيير يسهم بصورة معنوية في تفسير الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري لتنفيذ التغيير 0.635، وبلغ معامل Beta المعياري 0.538، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.867 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05. وتدل هذه النتيجة على وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري، أي أن ارتفاع مستوى تنفيذ التغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.635 في مستوى الإبداع الإداري.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 1.102 + 0.635 \times \text{تنفيذ التغيير}$$

وتبين هذه المعادلة أن اتجاه العلاقة موجب، أي أن تنفيذ قرارات التغيير بصورة منظمة وفعالة، وتوفير برامج التكوين والتدريب المصاحبة، وإبلاغ الموظفين بالتغييرات في الوقت المناسب، واستخدام التكنولوجيا والرقمنة في تطبيق التغيير، كلها عناصر تسهم في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسة. فكلما كان تنفيذ التغيير أكثر وضوحاً وتنظيماً، زادت قدرة الموظفين على التكيف مع الإجراءات الجديدة، واقتراح طرق أفضل للعمل، وتحويل التغيير من مجرد قرار إداري إلى فرصة لتحسين الأداء.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن تنفيذ التغيير يمثل عاملاً مهماً في دعم الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، لأن الإبداع لا يظهر فقط في مرحلة التفكير أو التخطيط، بل

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

يتجسد أيضا أثناء التطبيق العملي للقرارات الجديدة. فإذا تم تنفيذ التغيير بطريقة منظمة، ومصحوبة بالتكوين والتواصل والمتابعة، فإن ذلك يساعد الموظفين على فهم متطلبات التغيير، وتقليل الغموض، وتطوير ممارسات أكثر مرونة وابتكارا في أداء المهام.

كما توضح النتيجة أن العلاقة بين تنفيذ التغيير والإبداع الإداري لا تعني أن مجرد تطبيق القرارات يكفي لإنتاج الإبداع، بل إن الأثر الإيجابي يظهر عندما يكون التنفيذ مدعوما بآليات عملية مثل التدريب، الإعلام في الوقت المناسب، استخدام الرقمنة، ومتابعة نتائج التغيير. لذلك فإن ضعف المتابعة أو غياب التقييم قد يحد من استفادة الديوان من تنفيذ التغيير في تعزيز الإبداع الإداري.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة الخاص بالنموذج وبمعامل تنفيذ التغيير بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وتدل هذه النتيجة على أن تحسين طريقة تنفيذ التغيير داخل الديوان يمكن أن يسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، خاصة إذا ارتبط التنفيذ بتنظيم واضح، وتكوين مناسب، وتواصل فعال، ومتابعة دقيقة لمدى تحقيق أهداف التغيير.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة في التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة Enter، وذلك من أجل قياس أثر البعد الثالث من أبعاد إدارة التغيير، والمتمثل في دور القيادة في التغيير، في المتغير التابع الإبداع الإداري، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة القيادة الإدارية في تفسير مستوى الإبداع الإداري داخل الديوان.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الجدول رقم 15: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.623	1	4.623	9.774	.003
الخطأ	27.434	58	.473		
الإجمالي	32.057	59			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.756	.424		4.138	.000
الكفاءات الرقمية للفاعلين	.425	.136	.380	3.126	.003
معامل الارتباط: 0.380	معامل التحديد: 0.144				المتغير التابع: الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج نموذج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بلغ 0.380، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة نسبيا إلى متوسطة بين دور القيادة في التغيير والإبداع الإداري، مما يعني أن تحسن دور القيادة الإدارية في توجيه التغيير يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري، غير أن قوة هذه العلاقة تبقى أقل من العلاقة المسجلة في الفرضيتين الفرعيتين السابقتين الخاصتين بالتخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير.

كما بلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.144، وهو ما يعني أن دور القيادة في التغيير يفسر ما نسبته 14.4% من التغيير الحاصل في الإبداع الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 85.6% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، قد ترتبط ببقية أبعاد إدارة التغيير، أو بالمناخ التنظيمي، أو مستوى المشاركة، أو نظام التحفيز، أو ثقافة المؤسسة، أو الخصائص الفردية والمهنية للموظفين. وتدلل هذه النتيجة على أن القيادة تمثل عاملا مؤثرا في الإبداع الإداري، لكنها لا تفسره وحدها بدرجة كبيرة عند اختبارها منفردة.

وبلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R Square قيمة 0.129، وهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية محدودة لكنها مقبولة بعد تعديلها وفق حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. ويعني ذلك أن دور القيادة في التغيير يساهم في تفسير جزء من الإبداع الإداري، غير أن هذا الجزء يبقى محدودا مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى لإدارة التغيير.

وتؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.774 عند مستوى دلالة 0.003، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

إحصائيا، وأن دور القيادة في التغيير يسهم بصورة معنوية في تفسير الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري لدور القيادة في التغيير 0.425، وبلغ معامل Beta المعياري 0.380، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.126 عند مستوى دلالة 0.003، وهي قيمة أقل من 0.05. وتدل هذه النتيجة على وجود أثر موجب ودال إحصائيا لدور القيادة في التغيير في الإبداع الإداري، أي أن ارتفاع دور القيادة في التغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.425 في مستوى الإبداع الإداري.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 1.756 + 0.425 \times \text{دور القيادة في التغيير}$$

وتبين هذه المعادلة أن اتجاه العلاقة موجب، أي أن مبادرة القيادة الإدارية إلى قيادة التغيير، وشفافيتها في التواصل حول قراراته، وتشجيعها للموظفين على الانخراط فيه، وامتلاكها رؤية تحويلية، وتقويضها لبعض الصلاحيات، كلها عناصر تسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة. فكلما كان دور القيادة أوضح وأكثر دعما للتغيير، زادت قدرة الموظفين على تقبل الأفكار الجديدة، والمشاركة في المبادرات التطويرية، واقتراح حلول إبداعية لتحسين طرق العمل.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة تؤثر في الإبداع الإداري، لكنها لا تمثل وحدها العامل الحاسم في تفسيره. فالقيادة قادرة على خلق المناخ المناسب للتغيير، وتوجيه الموظفين، وتقليل الغموض، وتشجيع المبادرة، غير أن أثرها يحتاج إلى أن يتكامل مع التخطيط الجيد، والتنفيذ المنظم، ومعالجة مقاومة التغيير، حتى يتحول إلى تأثير قوي على السلوك الإبداعي للموظفين.

كما توضح النتيجة أن الأثر الإيجابي لدور القيادة في التغيير لا يتحقق فقط من خلال إصدار التعليمات أو إعلان قرارات التغيير، بل من خلال ممارسات قيادية فعلية تقوم على التواصل، والإقناع، والتحفيز، والتقويض، والشفافية. ولذلك فإن محدودية معامل التحديد قد تعني أن الموظفين لا يدركون دور القيادة في التغيير بدرجة قوية كافية، أو أن هذا الدور ما يزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل حتى يصبح أكثر تأثيرا في الإبداع الإداري.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة الخاص بالنموذج بلغ 0.003، وهو أقل من 0.05، كما أن مستوى الدلالة الخاص بمعامل دور القيادة في التغيير بلغ 0.003، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة في التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتدل هذه النتيجة على أن تعزيز الدور القيادي في إدارة التغيير يمكن أن يساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، خاصة إذا ارتبط بقيادة أكثر شفافية، وتحفيزاً، وتقويضاً، وقدرة على إقناع الموظفين بجدوى التغيير وأثره الإيجابي على الأداء.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بطريقة Enter، وذلك من أجل قياس أثر البعد الرابع من أبعاد إدارة التغيير، والمتمثل في مقاومة التغيير، في المتغير التابع الإبداع الإداري، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة هذا البعد في تفسير مستوى الإبداع الإداري داخل الديوان.

الجدول رقم 16: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.321	1	5.321	11.543	.001
الخطأ	26.736	58	.461		
الإجمالي	32.057	59			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.150	.567		2.028	.047
مقاومة التغيير	.637	.188	.407	3.398	.001
معامل الارتباط: 0.407		معامل التحديد: 0.166		المتغير التابع: الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج نموذج الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بلغ 0.407، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد مقاومة التغيير والإبداع الإداري، مما يعني أن تحسن المؤشرات المرتبطة بهذا البعد داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

كما بلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.166، وهو ما يعني أن بعد مقاومة التغيير يفسر ما نسبته 16.6% من التغير الحاصل في الإبداع الإداري، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 83.4% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها هذا النموذج، قد ترتبط ببقية أبعاد إدارة التغيير، أو بالمناخ التنظيمي، أو بنظام التحفيز، أو بمستوى مشاركة الموظفين، أو بدرجة وضوح أهداف التغيير، أو بثقافة المؤسسة تجاه المبادرة والتجديد. وتدل هذه النتيجة على أن مقاومة التغيير تمثل عاملاً مؤثراً في الإبداع الإداري، لكنها لا تفسره وحدها بدرجة كبيرة عند اختبارها بصورة منفردة.

وبلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R Square قيمة 0.152، وهي قيمة قريبة من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية محدودة لكنها مقبولة بعد تعديلها وفق حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. وهذا يعني أن بعد مقاومة التغيير يساهم في تفسير جزء من الإبداع الإداري، غير أن هذا التأثير يبقى جزئياً مقارنة بالنموذج الكلي الذي يضم جميع أبعاد إدارة التغيير.

وتؤكد نتائج تحليل التباين ANOVA دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 11.543 عند مستوى دلالة 0.001، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن بعد مقاومة التغيير يساهم بصورة معنوية في تفسير الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري لبعد مقاومة التغيير 0.637، وبلغ معامل Beta المعياري 0.407، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.398 عند مستوى دلالة 0.001، وهي قيمة أقل من 0.05. وتدل هذه النتيجة على وجود أثر موجب ودال إحصائياً لبعد مقاومة التغيير في الإبداع الإداري، أي أن ارتفاع هذا البعد بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.637 في مستوى الإبداع الإداري.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع الإداري} = 1.150 + 0.637 \times \text{مقاومة التغيير}$$

ويجب تفسير هذه المعادلة بحذر منهجي، لأن تسمية البعد هي مقاومة التغيير، بينما تتضمن عباراته مؤشرات تقيس في جزء مهم منها كيفية التعامل مع مخاوف الموظفين، ومساعدتهم على تجاوزها، وإدراكهم لأهمية التغيير وأثره الإيجابي، وعدم تحول الروتين التنظيمي إلى عائق أمام التغيير. لذلك فإن الأثر الموجب

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

لا يعني أن زيادة المقاومة بذاتها تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري، بل يعني أن تحسن إدارة مقاومة التغيير، أي معالجة المخاوف وتقليل العوائق وتعزيز تقبل التغيير، يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يتأثر بمدى قدرة المؤسسة على التعامل مع ردود فعل الموظفين تجاه التغيير. فعندما يتم الاستماع إلى مخاوف الموظفين، وتوضيح أهداف التغيير، ومساعدتهم على تجاوز التردد، وتقليل أثر الروتين والعادات التنظيمية، يصبح الموظفون أكثر استعدادا لتقبل الأفكار الجديدة، والمشاركة في المبادرات التطويرية، واقتراح حلول عملية للمشكلات التي تواجه العمل.

كما توضح النتيجة أن مقاومة التغيير لا ينبغي النظر إليها فقط باعتبارها سلوكا سلبيا، بل يمكن أن تكون مؤشرا تنظيميا يكشف وجود مخاوف أو غموض أو ضعف في التواصل والمشاركة. ومن ثم، فإن الإدارة الناجحة لا تكتفي بمحاولة فرض التغيير، بل تعمل على فهم أسباب المقاومة ومعالجتها، لأن تقليلها يفتح المجال أمام الإبداع الإداري ويجعل الموظفين أكثر انخراطا في تحسين الأداء.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة الخاص بالنموذج بلغ 0.001، وهو أقل من 0.05، كما أن مستوى الدلالة الخاص بمعامل مقاومة التغيير بلغ 0.001، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وتدلل هذه النتيجة على أن تحسين طريقة التعامل مع مقاومة التغيير داخل الديوان يمكن أن يساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، خاصة إذا ارتبط ذلك بمعالجة مخاوف الموظفين، وتعزيز إدراكهم لأهمية التغيير، وتقليل أثر الروتين التنظيمي، وتوفير مناخ أكثر تقبلا للمبادرة والتجديد.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

6. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص فرضية الفروق على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى ما يلي:

أ. اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة

بهدف معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تختلف باختلاف سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وذلك لملاءمته لطبيعة هذا المتغير الذي يتضمن أكثر من فئة، حيث قسمت سنوات الخبرة إلى أربع فئات هي: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة.

تنص الفرضية الخاصة بهذا الاختبار على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفرضية الفروق حسب سنوات الخبرة

المتغير الاختبار	مجموع المربعات المجموعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإبداع الإداري	0.269	3	0.090	0.233	0.873
إدارة التغيير	0.497	3	0.166	0.451	0.718

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الخاصة بمحور الإبداع الإداري أن قيمة F بلغت 0.233 عند درجة حرية 3 بين المجموعات و56 داخل المجموعات، وبمستوى دلالة 0.873، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة.

وتعني هذه النتيجة أن اختلاف مدة الخبرة المهنية بين الموظفين، سواء كانت أقل من 5 سنوات، أو من 5 إلى 10 سنوات، أو من 11 إلى 15 سنة، أو أكثر من 15 سنة، لم يؤد إلى اختلاف جوهري في تقييمهم

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

لمستوى الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة. ورغم وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط لدى فئة أقل من 5 سنوات 3.1167، ولدى فئة أكثر من 15 سنة 3.1050، مقابل 3.0079 لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، و2.9467 لدى فئة من 11 إلى 15 سنة، إلا أن هذه الفروق بقيت محدودة وغير دالة إحصائياً، مما يعني أنها لا ترقى إلى مستوى الفروق المعنوية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع الإداري، كما يدركه الموظفون داخل الديوان، لا يتحدد فقط بعدد سنوات الخبرة، بل يرتبط أكثر بالمناخ التنظيمي العام، وطبيعة الإجراءات الإدارية، ومدى تشجيع الإدارة للمقترحات، وإتاحة فرص المشاركة والتجريب. لذلك، فإن الموظفين رغم اختلاف خبراتهم يتعاملون مع بيئة تنظيمية واحدة، ويخضعون تقريباً لنفس القواعد وأساليب العمل، وهو ما يجعل تقييمهم لمستوى الإبداع الإداري متقارباً إلى حد معتبر.

أما بالنسبة لمحور إدارة التغيير، فقد بلغت قيمة F المحسوبة 0.451 عند درجة حرية 3 بين المجموعات و56 داخل المجموعات، وبمستوى دلالة 0.718، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الموظفين لمستوى إدارة التغيير داخل الديوان لا يختلف اختلافاً معنوياً حسب سنوات الخبرة. فرغم أن المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات بلغ 3.3667، وهو أعلى متوسط بين الفئات، مقابل 3.0526 لفئة من 5 إلى 10 سنوات، و3.1000 لفئة من 11 إلى 15 سنة، و3.1725 لفئة أكثر من 15 سنة، إلا أن هذه الفروق لم تكن كافية إحصائياً للحكم بوجود اختلاف حقيقي بين الفئات. ويعني ذلك أن إدراك ممارسات إدارة التغيير، مثل التخطيط، التنفيذ، دور القيادة، ومعالجة مقاومة التغيير، يبقى متقارباً بين الموظفين بغض النظر عن مدة خبرتهم.

وقد يعود ذلك إلى أن عمليات التغيير داخل المؤسسة تظهر للموظفين من خلال إجراءات وقرارات موحدة نسبياً، حيث يتأثر بها جميع العاملين داخل الديوان، سواء كانوا حديثي الخبرة أو أصحاب خبرة طويلة. كما أن الطابع الإداري للمؤسسة قد يجعل فرص الاحتكاك بالتغيير متشابهة بين الفئات، خصوصاً عندما تكون القرارات التنظيمية صادرة على مستوى المؤسسة ككل وليست مرتبطة بفئة خبرة معينة.

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة في كل من الإبداع الإداري 0.873 وإدارة التغيير 0.718 جاء أكبر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتيجة وجود تقارب في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة رغم اختلاف سنوات الخبرة، وهو ما قد يدل على أن واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يتأثر أكثر بالعوامل التنظيمية المشتركة، مثل أسلوب الإدارة، طبيعة الاتصال الداخلي، مستوى المشاركة، ودرجة وضوح التغيير، أكثر من تأثره بخبرة الموظف الفردية. كما أن هذه النتيجة تعزز فكرة أن تحسين الإبداع الإداري وإدارة التغيير ينبغي أن يكون موجهاً إلى المؤسسة ككل، وليس إلى فئة خبرة معينة فقط.

ب. اختبار الفروق حسب الفئة المهنية

بهدف معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تختلف باختلاف الفئة المهنية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وذلك لملاءمته لطبيعة هذا المتغير الذي يتضمن أكثر من فئة، حيث قسمت الفئة المهنية إلى أربع فئات هي: أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات، وإطارات عليا.

تنص الفرضية الخاصة بهذا الاختبار على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى الفئة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفرضية الفروق حسب الفئة المهنية

المتغير الاختبار	مجموع المربعات بين المجموعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإبداع الإداري	0.692	3	0.231	0.611	0.611
إدارة التغيير	0.128	3	0.043	0.114	0.951

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الخاصة بمحور الإبداع الإداري أن قيمة F بلغت 0.611 عند درجة حرية 3 بين المجموعات و 56 داخل المجموعات، وبمستوى دلالة 0.611، وهي قيمة أكبر من

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى إلى الفئة المهنية.

وتعني هذه النتيجة أن اختلاف الموقع المهني للموظفين داخل الديوان، سواء كانوا أعوان تنفيذ، أو أعوان تحكم، أو إطارات، أو إطارات عليا، لم يؤد إلى اختلاف جوهري في تقييمهم لمستوى الإبداع الإداري. ورغم وجود فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط لدى فئة الإطارات 3.1100، وهو أعلى متوسط بين الفئات، يليه أعوان التحكم بمتوسط 3.0786، ثم الإطارات العليا بمتوسط 2.9300، وأعوان التنفيذ بمتوسط 2.8538، إلا أن هذه الفروق بقيت محدودة وغير دالة إحصائية، مما يعني أنها لا تعبر عن اختلاف معنوي حقيقي بين الفئات المهنية.

ويمكن تفسير ذلك بأن واقع الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يبدو مدركا بصورة متقاربة بين مختلف الفئات المهنية، رغم اختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات. فقد يكون الإطارات أكثر احتكاكا بجوانب التخطيط والمتابعة واقتراح الحلول، بينما يرتبط أعوان التنفيذ والتحكم بالتطبيق اليومي للإجراءات، غير أن جميع الفئات تعمل داخل بيئة تنظيمية واحدة وتخضع للثقافة الإدارية نفسها، مما يجعل تقييمها لمستوى الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة والحساسية للمشكلات متقاربا إلى حد معتبر.

أما بالنسبة لمحور إدارة التغيير، فقد بلغت قيمة F المحسوبة 0.114 عند درجة حرية 3 بين المجموعات و56 داخل المجموعات، وبمستوى دلالة 0.951، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إدارة التغيير تعزى إلى الفئة المهنية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الموظفين لمستوى إدارة التغيير داخل الديوان لا يختلف اختلافا معنويا حسب الفئة المهنية. فرغم أن المتوسط الحسابي لفئة الإطارات بلغ 3.1657، وهو أعلى متوسط بين الفئات، مقابل 3.1308 لدى أعوان التنفيذ، و3.0857 لدى أعوان التحكم، و3.0100 لدى الإطارات العليا، إلا أن هذه الفروق تعد ضعيفة جدا من الناحية الإحصائية، خاصة أن مستوى الدلالة بلغ 0.951، وهو بعيد عن مستوى المعنوية 0.05.

وقد يعود ذلك إلى أن ممارسات إدارة التغيير داخل الديوان، مثل التخطيط للتغيير، تنفيذ قرارات التغيير، دور القيادة، ومعالجة مقاومة التغيير، لا تبدو موجهة إلى فئة مهنية دون أخرى، بل تظهر في صورة إجراءات

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

تنظيمية عامة تمس مختلف العاملين. كما أن طبيعة المؤسسة العمومية قد تجعل التغيير مرتبطا بقرارات إدارية موحدة نسبيا، مما يقلل من احتمال ظهور فروق واضحة بين الفئات المهنية في إدراك هذا المتغير.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة في كل من الإبداع الإداري 0.611 وإدارة التغيير 0.951 جاء أكبر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير تعزى إلى الفئة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتيجة وجود تقارب واضح في إدراك مختلف الفئات المهنية لمتغيرات الدراسة، وهو ما قد يدل على أن واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يتشكل أساسا من خلال البيئة التنظيمية العامة، وليس من خلال الموقع المهني فقط. كما تشير النتيجة إلى أن تحسين الإبداع الإداري وإدارة التغيير ينبغي أن يستهدف جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة، لأن التحديات المرتبطة بالمشاركة، والتواصل، والتخطيط، وتنفيذ التغيير، وتقبل المبادرات الجديدة تبدو مشتركة بين العاملين بدرجات متقاربة.

الخلاصة العامة

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها مجتمعة في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.884، ومعامل التحديد 0.781، وهو ما يعني أن أبعاد إدارة التغيير تفسر 78.1% من التغير الحاصل في الإبداع الإداري، كما جاءت قيمة F المحسوبة 48.918 بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج ككل، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تفيد بوجود أثر دال إحصائيا لإدارة التغيير في الإبداع الإداري.

وتتدعم هذه النتيجة من خلال الفرضيات الفرعية، إذ أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر موجب ودال إحصائيا لكل بعد من أبعاد إدارة التغيير في الإبداع الإداري، فقد تبين أن التخطيط للتغيير يؤثر في الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.000، ويفسر 31.2% من تغيره، كما أظهر تنفيذ التغيير أثرا دالا عند مستوى 0.000، وفسر 29.0% من التغير في الإبداع الإداري، في حين سجل دور القيادة في التغيير أثرا دالا عند مستوى 0.003، مع قدرة تفسيرية بلغت 14.4%، كما أظهرت مقاومة التغيير، بمعنى إدارة مخاوف

الفصل الثاني: واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة

الموظفين وتقليل عوائق التغيير، أثرا دالا عند مستوى 0.001، وفسرت 16.6% من التغيير في الإبداع الإداري. وعليه، فإن جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بأثر أبعاد إدارة التغيير في الإبداع الإداري قد تم قبولها.

وتتسجم هذه النتائج الاستدلالية مع نتائج التحليل الوصفي للعبارات، حيث أظهر محور الإبداع الإداري مستوى متوسطا بمتوسط حسابي 3.05، كما جاء محور إدارة التغيير بمستوى متوسط كذلك بمتوسط حسابي 3.02، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين موجودة وذات دلالة إحصائية، لكنها ترتبط بواقع تنظيمي ما يزال في حاجة إلى تطوير. فقد بين التحليل الوصفي أن الإبداع الإداري داخل الديوان يظهر من خلال وجود استعداد نسبي لدى الموظفين لتقديم أفكار جديدة، واقتراح حلول، والتكيف مع التغيرات، غير أن بعض العبارات كشفت عن محدودية في اعتماد الإدارة على ابتكارات الموظفين، وضعف نسبي في إتاحة تجربة أساليب عمل متجددة، وقلة الاهتمام الكافي باقتراحات الموظفين لحل المشكلات.

كما بين التحليل الوصفي لمحور إدارة التغيير أن تنفيذ التغيير كان أكثر الأبعاد حضورا، يليه دور القيادة في التغيير، ثم مقاومة التغيير، وأخيرا التخطيط للتغيير، وهو ما يوضح أن الديوان يهتم نسبيا بتطبيق قرارات التغيير أكثر من اهتمامه بمرحلة التخطيط المسبق والإشراك الواسع للموظفين. وقد ظهرت بعض نقاط الضعف في عبارات مثل مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير، وتحديد الموارد اللازمة مسبقا، ومتابعة عمليات التغيير وتقييم نتائجها، وهي جوانب يمكن أن تفسر بقاء الإبداع الإداري في المستوى المتوسط رغم وجود أثر قوي لإدارة التغيير عليه.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن إدارة التغيير تمثل عاملا أساسيا في تفسير واقع الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، غير أن هذا الأثر يحتاج إلى تفعيل عملي أقوى، لأن النتائج الوصفية أظهرت أن الممارسات الحالية لا تزال متوسطة، بينما بينت نتائج الانحدار أن تحسين هذه الممارسات يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع الإداري. ومن ثم، فإن تطوير الإبداع الإداري داخل الديوان يمر عبر تحسين التخطيط للتغيير، وتوسيع مشاركة الموظفين، وتنظيم تنفيذ التغيير، وتعزيز دور القيادة في الإقناع والتحفيز، ومعالجة مخاوف الموظفين بطريقة جدية، بما يسمح بتحويل التغيير من مجرد إجراء إداري إلى مدخل فعلي لتشجيع المبادرة والتجديد وتحسين الأداء.

خلاصة

من خلال هذا الفصل، تم الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة. وقد تم أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها ومهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، ثم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، بما في ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات الاستبانة وجاهزية البيانات للتحليل.

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن كل من الإبداع الإداري وإدارة التغيير جاءا بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود ممارسات ومؤشرات إيجابية داخل الديوان، غير أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل، خاصة ما يتعلق بتشجيع المبادرة، وتوسيع مشاركة الموظفين، وتبني المقترحات، وتحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة في عمليات التغيير.

كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري، حيث ثبت تأثير كل من التخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير، ودور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري. وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة أو الفئة المهنية، مما يشير إلى تقارب إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن تطوير الإبداع الإداري داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يرتبط بدرجة واضحة بتحسين إدارة التغيير، من خلال اعتماد تخطيط أوضح، وتنفيذ أكثر تنظيماً، وقيادة داعمة، ومعالجة فعالة لمخاوف الموظفين، بما يسمح بتحويل التغيير إلى مدخل عملي لتشجيع المبادرة وتحسين الأداء.

الخاتمة العامة

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، انطلاقاً من تصور مفاده أن الإبداع الإداري لا يمكن عزله عن طبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل داخلها الموظفون، كما أن إدارة التغيير لا تحقق نتائجها إلا إذا استطاعت أن تعبئ الموارد البشرية وتفتح المجال أمام المبادرة والتفكير الجديد. وقد بين الإطار النظري أن الإبداع الإداري يقوم على الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة، والحساسية للمشكلات، بينما تقوم إدارة التغيير على التخطيط، والتنفيذ، ودور القيادة، ومعالجة المقاومة، وهو ما جعل العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية؛ فالتغيير يحتاج إلى الإبداع حتى يخرج من حدود الإجراءات الشكلية، والإبداع يحتاج إلى إدارة تغيير تسمح بتطبيق الأفكار وتحويلها إلى تحسينات فعلية.

وقد سعت الدراسة الميدانية إلى اختبار هذه العلاقة في سياق مؤسسة عمومية جزائرية، من خلال استبيان موجه إلى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، ومعالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت النتائج أن كلا من الإبداع الإداري وإدارة التغيير جاءا في مستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود ممارسات ومؤشرات إيجابية داخل الديوان، لكنها لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر حتى تتحول إلى ثقافة تنظيمية مستقرة وممارسة إدارية مستمرة. كما كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن إدارة التغيير بأبعادها تفسر نسبة معتبرة من التغيير الحاصل في الإبداع الإداري، مما يؤكد أن تحسين ممارسات التغيير يمثل مدخلا أساسيا لتعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة، ثم التوصيات المقترحة، ثم آفاق البحث المستقبلية:

1. نتائج الدراسة

- سجل محور الإبداع الإداري متوسطا حسابيا كليا قدره 3.05 وانحرافا معياريا 0.74، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن الإبداع الإداري داخل الديوان موجود بدرجة مقبولة، لكنه لم يصل إلى مستوى مرتفع يعكس بيئة تنظيمية محفزة بقوة على المبادرة والتجديد.
- جاء بعد الأصالة في المرتبة الأولى بين أبعاد الإبداع الإداري بمتوسط حسابي 3.09، يليه بعد المرونة بمتوسط 3.06، ثم الطلاقة الفكرية بمتوسط 3.05، في حين جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.01، وهو ما يدل على أن قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة والتكيف مع بعض المتغيرات تبدو أوضح من قدرتهم على تشخيص المشكلات والتعامل معها استباقيا.

الخاتمة العامة

- أظهرت بعض عبارات الإبداع الإداري وجود نقاط تحتاج إلى تحسين، خاصة ما يتعلق باعتماد الديوان على ابتكارات الموظفين في تطوير آليات العمل، وإتاحة التعبير عن الأفكار بحرية، والسماح بتجربة أساليب عمل متجددة، والاهتمام باقتراحات الموظفين لحل المشكلات.
- سجل محور إدارة التغيير متوسطا حسابيا كليا قدره 3.02 وانحرافا معياريا 0.32، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن ممارسات إدارة التغيير داخل الديوان موجودة لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والوضوح والمشاركة.
- جاء بعد تنفيذ التغيير في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة التغيير بمتوسط حسابي 3.07، يليه دور القيادة في التغيير بمتوسط 3.05، ثم مقاومة التغيير بمتوسط 2.99، في حين جاء التخطيط للتغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.98، مما يدل على أن الديوان يهتم نسبيا بتطبيق التغيير أكثر من اهتمامه بمرحلة التخطيط المسبق والإشراك الواسع للموظفين.
- كشفت بعض عبارات إدارة التغيير عن نقاط ضعف نسبية، أهمها محدودية مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير، وعدم كفاية تحديد الموارد اللازمة مسبقا، وضعف متابعة عمليات التغيير وتقييم مدى تحقيقها للأهداف، إضافة إلى الحاجة إلى تشجيع أكبر للموظفين على الانخراط في مسيرة التغيير.
- أكد اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.884، وبلغ معامل التحديد 0.781، كما بلغت قيمة F المحسوبة 48.918 بمستوى دلالة 0.000، مما يعني أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعة تفسر 78.1% من التغيير الحاصل في الإبداع الإداري.
- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد إدارة التغيير لها أثر موجب ودال إحصائيا في الإبداع الإداري، حيث كان التخطيط للتغيير أقوى بعد من حيث التأثير النسبي بمعامل Beta قدره 0.433، يليه بعد مقاومة التغيير بمعامل Beta قدره 0.412، ثم تنفيذ التغيير بمعامل Beta قدره 0.405، وأخيرا دور القيادة في التغيير بمعامل Beta قدره 0.403.
- أكد اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر دال إحصائيا للتخطيط للتغيير في الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.559، ومعامل التحديد 0.312، وقيمة F المحسوبة 26.332 بمستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن التخطيط الجيد للتغيير يسهم في تعزيز الإبداع الإداري.

الخاتمة العامة

- أكد اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر دال إحصائياً لتنفيذ التغيير في الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.538، ومعامل التحديد 0.290، وقيمة F المحسوبة 23.684 بمستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن تنظيم تنفيذ التغيير والتكوين المصاحب له واستخدام الرقمنة يمكن أن تدعم السلوك الإبداعي داخل المؤسسة.
- أكد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر دال إحصائياً لدور القيادة في التغيير في الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.380، ومعامل التحديد 0.144، وقيمة F المحسوبة 9.774 بمستوى دلالة 0.003، مما يدل على أن القيادة تؤثر في الإبداع الإداري، لكنها تحتاج إلى التكامل مع بقية أبعاد إدارة التغيير حتى يصبح أثرها أقوى.
- أكد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر دال إحصائياً لمقاومة التغيير في الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.407، ومعامل التحديد 0.166، وقيمة F المحسوبة 11.543 بمستوى دلالة 0.001، مع ضرورة تفسير هذا الأثر باعتباره أثراً لتحسين إدارة مقاومة التغيير ومعالجة مخاوف الموظفين وتقليل العوائق، وليس زيادة المقاومة ذاتها.
- أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.873 لمحور الإبداع الإداري و0.718 لمحور إدارة التغيير، وهما أكبر من 0.05.
- أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب الفئة المهنية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.611 لمحور الإبداع الإداري و0.951 لمحور إدارة التغيير، مما يدل على تقارب إدراك مختلف الفئات المهنية لمتغيرات الدراسة.
- تدل النتائج العامة على أن واقع الإبداع الإداري وإدارة التغيير داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة يتأثر أساساً بالعوامل التنظيمية المشتركة، مثل التخطيط، المشاركة، الاتصال، القيادة، والتكوين، أكثر من تأثره بسنوات الخبرة أو الفئة المهنية.

2. التوصيات

استنادا إلى النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية لديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة:

- تعزيز التخطيط للتغيير من خلال إعداد خطط واضحة ومسبقة تتضمن الأهداف، الموارد، الآجال، المسؤوليات، ومؤشرات المتابعة، لأن التخطيط ظهر كأقوى بعد تأثيرا في الإبداع الإداري داخل النموذج الكلي.
- إشراك الموظفين في وضع خطط التغيير وتصميمها، خاصة أن النتائج الوصفية أظهرت ضعفا نسبيا في مشاركة العاملين في مرحلة التخطيط، وهو ما قد يحد من قبول التغيير ويضعف المبادرة.
- تحديد الموارد اللازمة للتغيير مسبقا، سواء كانت موارد بشرية، أو مادية، أو تقنية، أو زمنية، حتى لا يتحول التغيير إلى قرار غير قابل للتنفيذ الفعال.
- تطوير برامج تكوين وتدريب موجهة لمرافقة عمليات التغيير، مع ربط التكوين بالمهارات المطلوبة فعليا مثل استخدام الرقمنة، حل المشكلات، التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي.
- تعزيز دور القيادة في التغيير من خلال الشفافية، التواصل المستمر، الإقناع، التحفيز، وتفويض الصلاحيات، لأن القيادة القريبة من الموظفين تساعد على تحويل التغيير إلى فرصة للإبداع لا إلى مصدر للقلق.
- وضع آليات رسمية لاستقبال مقترحات الموظفين ودراستها والرد عليها، حتى يشعر العاملون بأن أفكارهم تؤخذ بجدية ويمكن أن تتحول إلى تحسينات فعلية في طرق العمل.
- توسيع هامش تجربة أساليب عمل متجددة داخل حدود الضوابط التنظيمية، لأن الإبداع الإداري يحتاج إلى قدر من التجريب المسؤول قبل اعتماد الحلول الجديدة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والعصف الذهني داخل المصالح، من خلال اجتماعات دورية أو ورشات قصيرة لحل المشكلات وتبادل الأفكار بين الموظفين.
- الانتقال من معالجة المشكلات بعد وقوعها إلى التعامل الاستباقي معها، عبر تطوير آليات للرصد المبكر، ومتابعة مؤشرات الخلل، وتحليل أسباب المشكلات قبل تفاقمها.
- معالجة مقاومة التغيير من خلال الإصغاء إلى مخاوف الموظفين، وشرح أسباب التغيير وفوائده، وتوضيح أثره على المهام اليومية، لأن تقليل المخاوف يرفع قابلية الموظفين للمبادرة والمشاركة.

الخاتمة العامة

- تعزيز استخدام التكنولوجيا والرقمنة كأدوات لتطبيق التغيير وتحسين الأداء، مع عدم الاكتفاء بالجانب التقني، بل مرافقة ذلك بالتكوين والدعم والمتابعة.
- إدماج الإبداع الإداري ضمن تقييم الأداء والتحفيز، من خلال تثمين المبادرات القابلة للتطبيق، وتشجيع الموظفين الذين يقدمون حلولاً عملية لتحسين الخدمة أو تبسيط الإجراءات.
- توجيه برامج التحسين إلى جميع الفئات المهنية دون استثناء، لأن نتائج الفروق أظهرت تقارباً في إدراك الإبداع الإداري وإدارة التغيير بين مختلف الفئات، مما يعني أن تطوير هذين المتغيرين يجب أن يكون مؤسسياً وشاملاً.

3. آفاق الدراسة

يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا أوسع، ومن بين الآفاق المقترحة:

- دراسة أثر إدارة التغيير في الإبداع الإداري في مؤسسات عمومية أخرى للمقارنة بين القطاعات الإدارية والخدمية المختلفة.
- تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري أثناء تطبيق التغيير التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- بحث أثر الرقمنة والتحول الرقمي في تنمية الإبداع الإداري داخل دواوين الترقية والتسيير العقاري.
- دراسة مقاومة التغيير بوصفها متغيراً وسيطاً بين إدارة التغيير والإبداع الإداري.
- إنجاز دراسة نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة لفهم أسباب محدودية مشاركة الموظفين في التخطيط للتغيير وتقديم المقترحات.
- توسيع العينة مستقبلاً لتشمل أكثر من ولاية، بما يسمح بالمقارنة بين دواوين الترقية والتسيير العقاري واستخلاص نتائج أكثر قابلية للتعميم.

ويبقى موضوع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير من الموضوعات المفتوحة للبحث، خاصة في المؤسسات العمومية التي تواجه اليوم ضرورة تحسين الأداء وتبسيط الإجراءات والاستجابة لحاجات المستفيدين، وهو ما يجعل تطوير إدارة التغيير مدخلاً أساسياً لبناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على المبادرة والتجديد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب العربية

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
3. إريك سي شينينجر، القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2022.
4. بدرية علي محمد، إدارة التغيير التنظيمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
5. جلدة سليم، عبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. جون بي كوتر، قيادة التغيير، مكتبة جرير، السعودية، 2018.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2024.
9. حمزة بن الزين، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الحديثة نماذج دولية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2024.
10. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
11. رجائي محمد أحمد العيسوي، الإبداع والابتكار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
12. السيد عمر، أحمد عبد الرزاق، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، 2024.
13. عبد الباسط عبد المعطي، إدارة التغيير في المؤسسات المعاصرة، دار المسيرة، الأردن، 2019.
14. عبد الرحمن عزي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل معاصر، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2021.
15. عبدالله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
16. عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفحي، القيادة والتغيير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
17. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
18. فهد الشمري، الإبداع الإداري في ظل تطبيق التكنولوجيا الحديثة، دار جرير، الأردن، 2014.
19. لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
20. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
21. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2020.
22. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
23. محمد عبد الفتاح البناء، الاتصال التنظيمي وإدارة التغيير، دار الفكر العربي، مصر، 2019.

قائمة المراجع

24. مسعودة شريف، قيادة وإدارة التغيير التنظيمي، الأصالة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022.
25. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، إدارة التغيير: الأساليب والتطبيقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2020.
26. نوال بوعلاق الطاهر، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي مراحل مجالاته أنماطه أبعاده، دار وائل، الأردن، 2021.

المقالات العلمية العربية

1. ابتسام غجاتي، الهادي بوقفلول، التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالة للفترة (2010-2019)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، 2021، ص: 1187.
2. بسعيد أسامة نبيل، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيله في المؤسسات المعاصر، مجلة البدر، المجلد 9، العدد 9، 2017، ص: 344.
3. رشدي محمد أحمد، دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 4، أكتوبر 2022، ص: 247.
4. سالم إلياس، التغيير الثقافي في المؤسسات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 1، خريف 2020، ص: 541.
5. سعاد بوسنة، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة بسكرة، المجلد 19، العدد 1، 2019، ص: 87.
6. سليمان بلعور، الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص: 118.
7. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص: 90.
8. عبد الله بن عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة دراسات إدارية، الصادرة عن جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص: 29.
9. عبد الله جالو، دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، المجلد 10، العدد 138، أغسطس 2022، ص: 116-112.
10. عبد الباسط إلياس علي، أحمد يونس محمد السبعوي، الاستعداد التنظيمي للتغيير ودوره في تعزيز الإبداع الشخصي في إطار نظام التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في جامعة نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2023.
11. عبيد خالد حسين قاشو، دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 13، العدد 1، 2025.

قائمة المراجع

12. عواج بن عمر، دليلة بن أحمد، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص: 13.
13. عواطف مام، خضرة حالب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، الصادرة عن جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 1، العدد 0، 2016، ص: 26.
14. فاطمة الزهراء بن موسى، أثر الاتصال التنظيمي في دعم الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والتنمية، الصادرة عن جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 5، 2018، ص: 54.
15. الهلالي غيداء حميد محمد مهدي، النعيمي صلاح عبد القادر أحمد، تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية: بحث ميداني في دائرة مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، 2018، ص: 40.
16. مرزوق عاشور، شداد ناصر، السياسات والبرامج الحديثة الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال، مجلة النعير، الصادرة عن جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2015، ص: 333-334.
17. محمد بن سالم الهدفي، عمر العميلي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع والثلاثون، 5 ماي 2022، ص: 356.

الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أمينة جاب الله، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية H.A باستخدام برنامج NVIVO، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.

النصوص القانونية والوثائق الرسمية

1. المادة 14 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 16 يوليو 2006، المعدل والمتمم.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Books and Reports / Articles

1. Harvard Business Publishing, Innovation and Creativity, Harvard ManageMentor, 2016.
2. Jun, K., & Lee, J., Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity, Behavioral Sciences, Vol. 13, Issue 4, 2023.

3. Mammon S. Alzboun, Asma'a F. Al Zubaidi, & Nour R. Momani, Obstacles of Administrative Creativity Among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View, Journal of Education and Practice, Vol. 10, No. 36, 2019, pp. 27–29.
4. Miake Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P., Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments, BMC Health Services Research, Vol. 20, Article 106, 2020.
5. Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., et al., The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs, Frontiers in Psychology, Vol. 13, Article 772104, 2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: مخرجات برنامج SPSS V29.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.884 ^a	.781	.765	.35761	2.137

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مقاومة التغيير, البعد الثاني: تنفيذ التغيير, البعد الثالث: دور القيادة في التغيير, البعد الأول: التخطيط للتغيير

b. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.024	4	6.256	48.918	.000 ^b
	Residual	7.034	55	.128		
	Total	32.057	59			

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مقاومة التغيير, البعد الثاني: تنفيذ التغيير, البعد الثالث: دور القيادة في التغيير, البعد الأول: التخطيط للتغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.282	.472		-6.955	.000
	البعد الأول: التخطيط للتغيير	.526	.079	.433	6.695	.000
	البعد الثاني: تنفيذ التغيير	.478	.076	.405	6.281	.000
	البعد الثالث: دور القيادة في التغيير	.451	.072	.403	6.239	.000
	البعد الرابع: مقاومة التغيير	.644	.101	.412	6.367	.000

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.312	.300	.61655

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: التخطيط للتغيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.010	1	10.010	26.332	.000 ^b
	Residual	22.048	58	.380		
	Total	32.057	59			

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: التخطيط للتغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.027	.403		2.549	.013
	البعد الأول: التخطيط للتغيير	.680	.132	.559	5.131	.000

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.290	.278	.62646

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: تنفيذ التغيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.295	1	9.295	23.684	.000 ^b
	Residual	22.762	58	.392		
	Total	32.057	59			

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: تنفيذ التغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.102	.409		2.695	.009
	البعد الثاني: تنفيذ التغيير	.635	.131	.538	4.867	.000

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 ^a	.144	.129	.68775

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: دور القيادة في التغيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.623	1	4.623	9.774	.003 ^b
	Residual	27.434	58	.473		
	Total	32.057	59			

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: دور القيادة في التغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.756	.424		4.138	.000
	البعد الثالث: دور القيادة في التغيير	.425	.136	.380	3.126	.003

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.166	.152	.67894

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مقاومة التغيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.321	1	5.321	11.543	.001 ^b
	Residual	26.736	58	.461		
	Total	32.057	59			

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مقاومة التغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.150	.567		2.028	.047
	البعد الرابع: مقاومة التغيير	.637	.188	.407	3.398	.001

a. Dependent Variable: المحور الأول: الإبداع الإداري

قائمة الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.963	40

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.977	20

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.790	20

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: الإبداع الإداري	.067	60	.200*	.984	60	.598
المحور الثاني: إدارة التغيير	.106	60	.093	.972	60	.181

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		المحور الأول: الإبداع الإداري	المحور الثاني: إدارة التغيير	الدرجة الكلية
المحور الأول: الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	.404**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	60	60	60
المحور الثاني: إدارة التغيير	Pearson Correlation	.404**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	60	60	60
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	.841**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	60	60	60

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

قائمة الملاحق

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
المحور الأول: الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	6	3.1167	.31411	.12824
	من 5 إلى 10 سنوات	19	3.0079	.63119	.14481
	من 11 إلى 15 سنة	15	2.9467	.68932	.17798
	أكثر من 15 سنة	20	3.1050	.61791	.13817
	Total	60	3.0358	.60842	.07855
المحور الثاني: إدارة التغيير	أقل من 5 سنوات	6	3.3667	.44684	.18242
	من 5 إلى 10 سنوات	19	3.0526	.77199	.17711
	من 11 إلى 15 سنة	15	3.1000	.46675	.12051
	أكثر من 15 سنة	20	3.1725	.55381	.12384
	Total	60	3.1358	.59803	.07720

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean			
		Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
المحور الأول: الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	2.7870	3.4463	2.65	3.50
	من 5 إلى 10 سنوات	2.7037	3.3121	2.00	4.55
	من 11 إلى 15 سنة	2.5649	3.3284	1.80	4.20
	أكثر من 15 سنة	2.8158	3.3942	1.75	4.00
	Total	2.8787	3.1930	1.75	4.55
المحور الثاني: إدارة التغيير	أقل من 5 سنوات	2.8977	3.8356	2.80	3.95
	من 5 إلى 10 سنوات	2.6805	3.4247	1.65	4.30
	من 11 إلى 15 سنة	2.8415	3.3585	2.35	3.95
	أكثر من 15 سنة	2.9133	3.4317	1.85	4.20
	Total	2.9813	3.2903	1.65	4.30

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
المحور الأول: الإبداع الإداري	Between Groups	.269	3	.090	.233
	Within Groups	21.571	56	.385	
	Total	21.840	59		
المحور الثاني: إدارة التغيير	Between Groups	.497	3	.166	.451
	Within Groups	20.603	56	.368	
	Total	21.100	59		

قائمة الملاحق

ANOVA

		Sig.
المحور الأول: الإبداع الإداري	Between Groups	.873
	Within Groups	
	Total	
المحور الثاني: إدارة التغيير	Between Groups	.718
	Within Groups	
	Total	

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
المحور الأول: الإبداع الإداري	أعوان تنفيذ	13	2.8538	.64079	.17772	2.4666
	أعوان تحكم	7	3.0786	.56484	.21349	2.5562
	إطارات	35	3.1100	.61115	.10330	2.9001
	إطارات عليا	5	2.9300	.63403	.28355	2.1427
	Total	60	3.0358	.60842	.07855	2.8787
المحور الثاني: إدارة التغيير	أعوان تنفيذ	13	3.1308	.73216	.20306	2.6883
	أعوان تحكم	7	3.0857	.80401	.30389	2.3421
	إطارات	35	3.1657	.54351	.09187	2.9790
	إطارات عليا	5	3.0100	.39275	.17564	2.5223
	Total	60	3.1358	.59803	.07720	2.9813

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
المحور الأول: الإبداع الإداري	أعوان تنفيذ	3.2411	1.85	4.20
	أعوان تحكم	3.6010	2.45	3.90
	إطارات	3.3199	1.75	4.55
	إطارات عليا	3.7173	2.00	3.50
	Total	3.1930	1.75	4.55
المحور الثاني: إدارة التغيير	أعوان تنفيذ	3.5732	1.85	4.30
	أعوان تحكم	3.8293	1.70	3.85
	إطارات	3.3524	1.65	3.95
	إطارات عليا	3.4977	2.65	3.65
	Total	3.2903	1.65	4.30

قائمة الملاحق

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
المحور الأول: الإبداع الإداري	Between Groups	.692	3	.231	.611
	Within Groups	21.149	56	.378	
	Total	21.840	59		
المحور الثاني: إدارة التغيير	Between Groups	.128	3	.043	.114
	Within Groups	20.972	56	.375	
	Total	21.100	59		

ANOVA

		Sig.
المحور الأول: الإبداع الإداري	Between Groups	.611
	Within Groups	
	Total	
المحور الثاني: إدارة التغيير	Between Groups	.951
	Within Groups	
	Total	

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير بديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة، من خلال قياس مستوى الإبداع الإداري بأبعاده: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، والحساسية للمشكلات، وقياس مستوى إدارة التغيير بأبعادها: التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، دور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير، ثم اختبار أثر إدارة التغيير في الإبداع الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 60 موظفاً، وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V29.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من الإبداع الإداري وإدارة التغيير جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في الإبداع الإداري، حيث فسرت هذه الأبعاد 78.1% من التغيير الحاصل فيه. كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لكل من التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، دور القيادة في التغيير، ومقاومة التغيير في الإبداع الإداري، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة أو الفئة المهنية. وأوصت الدراسة بتعزيز التخطيط للتغيير، وتوسيع مشاركة الموظفين، وتفعيل دور القيادة في التواصل والتحفيز والتفويض، والاهتمام بمقترحات الموظفين ومخاوفهم، بما يسمح بتحويل إدارة التغيير إلى مدخل فعلي لدعم الإبداع الإداري وتحسين الأداء. **الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، إدارة التغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، القيادة، مقاومة التغيير، ديوان الترقية والتسيير العقاري - تبسة.

Abstract

This study aimed to examine the reality of administrative creativity in light of change management at the Office of Real Estate Promotion and Management in Tebessa. It measured administrative creativity through originality, intellectual fluency, flexibility, and sensitivity to problems, and change management through change planning, change implementation, leadership role in change, and resistance to change. The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was administered to a sample of 60 employees. Data were processed using SPSS V29.

The findings showed that both administrative creativity and change management were perceived at a moderate level. Multiple linear regression revealed a statistically significant effect of change management dimensions on administrative creativity, explaining 78.1% of its variance. The results also confirmed a significant effect of change planning, change implementation, leadership role in change, and resistance to change on administrative creativity. However, no statistically significant differences were found according to years of experience or professional category.

The study recommended strengthening change planning, expanding employee participation, activating leadership practices related to communication, motivation, and delegation, and giving greater attention to employees' suggestions and concerns in order to enhance administrative creativity and improve organizational performance.

Keywords: administrative creativity, change management, change planning, change implementation, leadership, resistance to change, Office of Real Estate Promotion and Management - Tebessa.