

فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة -

## The effectiveness of administrative creativity in achieving organizational change in the Algerian organization

- A field study at the Naftal Corporation in the Liquefied Gas Unit of Blida State.

برزوق عبد الرفيق<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 02 (الجزائر)، [ea.berrezoug@univ-blida2.dz](mailto:ea.berrezoug@univ-blida2.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/12

تاريخ الاستلام: 2021/05/19

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بولاية البليدة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 87 عاملاً وذلك باختلاف مستوياتهم أما عينة الدراسة فتم تحديدها بالإعتماد على العينة القصدية حيث بلغ عددها 46 عامل أي بنسبة 52,87% من مجتمع الدراسة، كما تم الإعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتي انقسمت إلى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما تكون القسم الثاني من ثلاث محاور والتي كانت حول الإبداع الإداري، التغيير التنظيمي، ومحور شمل أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما تم تحليل البيانات بالإستناد على الأسلوب الإحصائي حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال للغاز المميع المتوقعة بولاية البليدة.

كلمات مفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، التغيير، التغيير التنظيمي، المنظمة.

تصنيفات JEL : L2، O10، O15.

### Abstract:

The study aims to know the role of administrative creativity in activating the organizational change in the Liquefied Gas Unit in the Wilayat of Blida, so that the study population consisted of 87 workers, according to their different levels. The study sample was determined by relying on the intended sample, as its number reached 46 workers, i.e. 52.87% of The

study population, as it was relying on the descriptive and analytical method, and field data were collected through a questionnaire to measure the objectives of the study and test its hypotheses, which were divided into two parts, where the first section contained personal data of the sample members, while the second section consisted of three axes, which were about administrative creativity. Organizational change, and a pivot that included the impact of administrative creativity on the organizational change in the organization, and the data was analyzed based on the statistical method, where the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a strong and direct relationship between administrative creativity and organizational change at the level of the Naftal Liquefied Gas Corporation, located in the wilayat of Blida.

**Keywords:** Creativity; Administrative creativity; Change; Organizational change; The organization.

**JEL Classification Codes:** L2 , O10, O15.

المؤلف المرسل: برزوق عبد الرفيق.

## 1. مقدمة

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن باختلاف طبيعة نشاطها تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة التي تتميز بها البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر مباشرة على استمرارية هذه المنظمات مما دفعها إلى ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات من خلال توفير المناخ الملائم لخلق الإبداعات وتطوير الآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

كما يعتبر الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين بحيث أن أغلبية المنظمات الناجحة هي التي تعتبره من أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي تعتمد عليها وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق أهدافها بتنمية وتطوير قدرات العاملين في خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى مخرجات مميزة فضلا عن إيجاد تكنولوجيا معاصرة وهذا ما يمددها بالتفوق على منافسيها، وفي ظل هذه المنافسة الموجودة في عالم الأعمال أصبح التغيير التنظيمي عملية ضرورية ولإزمة لكافة المنظمات إذ يقوم بإجراء تعديلات التي تمس مجالات التنظيم والانتقال إلى وضع أفضل لتغيير وتحسين مستواها واستمرار نشاطها وحتى يكون التغيير التنظيمي فعال داخل المنظمة لابد من وجود مهارات إبداعية تستطيع من خلال تطبيقها للوصول إلى تحقيق أهدافها وتطوير وتحسين أداءها.

ونظرا لمدى أهمية التغيير التنظيمي في مؤسسة نפטال ولمواكبة التطورات الحاصلة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيقها للأهداف وخدمة المجتمع الجزائري تعتمد بطبيعة الحال على إبداعات الموظفين وأفكارهم، إذ جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية الإبداع الإداري ودوره في إحداث التغيير بمؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مجموعة من الأهداف منها:

- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق التغيير التنظيمي.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة في تحسين أدائها وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.
- تسليط الضوء على مدى حتمية وضرورة عملية التغيير التنظيمي.
- إبراز واقع الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال بالبليدة ودوره في إحداث التغيير التنظيمي.
- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة نפטال.

#### الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة نפטال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة ؟

#### فرضيات الدراسة:

- يؤدي الإبداع الإداري إلى تنمية القدرات الفكرية للعاملين.
- تطبيق أساليب الإبداع الإداري يعمل إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بولاية البليدة.

#### حدود الدراسة:

- المجال الزمني: انحصرت الدراسة في الفترة الممتدة من 05 جانفي 2021 إلى 17 مارس 2021، بحيث تمثل هذه الفترة البداية في توزيع الإستبانة على أفراد العينة إلى غاية استرجاعها.
- الحدود المكانية: ويشمل الحيز المكاني للدراسة والذي كان في مؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بولاية البليدة.

- الحدود البشرية: فُمنّا بتوزيع أداة الدراسة الميدانية (الإستبانة) على مجموعة من العاملين من مختلف المصالح والأقسام والمستويات في المؤسسة بحيث قُدر عددهم بـ 46 عامل.

#### المنهج المستعمل في الدراسة:

- المنهج الوصفي: استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه أنسب المناهج العلمية المعتمدة من طرف الباحث حيث يقوم بتحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كما يصور العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي وعرض كل العوامل والمتغيرات التي لها صلة بموضوع الدراسة.  
- منهج دراسة حالة: حيث تم من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى مؤسسة نפטال للغاز المميع المتوقعة بولاية البليدة.

#### عينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة قصدية من العاملين في مؤسسة نפטال، بحيث تضم المؤسسة 87 عامل إذ بلغ مجموع عينة الدراسة 46 عامل إداري، واعتمدنا على 46 استبانة وهو ما يمثل 52,87 % من مجتمع الدراسة.

#### أدوات الدراسة:

- الإستبانة: قُمنّا بتحديد محاور الإستبانة ومن ثم أبعادها حيث انقسمت إلى قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية).

- القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بمحور الإبداع الإداري، ومحور حول التغيير التنظيمي، ومحور شمل أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة، وتم تحديد ثلاث مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي ( نعم ، لا ومحاييد).

#### تقسيم الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين، بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم كل من الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه للإطار الميداني للدراسة والذي تضمن دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة.

#### 2. الإطار المفاهيمي للدراسة:

تم التطرق في هذا المحور للإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وخصائصه ومستوياته في العنصر الأول، أما العنصر الثاني فكان حول مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وخصائصه وأسبابه.

## 1.2. مفهوم الإبداع الإداري:

### 1.1.2. تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو مجموعة من التغييرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي وهو عملية استثمار تلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة. (خصاونة، 2011)

عُرف أيضا على أنه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (جمال، 2017)

ويُعرف كذلك على أنه تلك الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية طرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات. (المغربي، 2016)

إذا يمكن أن نستخلص أن الإبداع الإداري هو العملية التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والعاملين من خلال تبني أفكار وسلوكيات جديدة تعود بالنفع على المنظمة.

### 2.1.2. أهمية الإبداع الإداري:

تحدد أهمية الإبداع الإداري في المنظمات ونذكر منها الآتي :

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
  - يعمل الإبداع الإداري على التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجية الملائمة المدعمة للتنمية.
  - يعمل الإبداع الإداري على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية تطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (حريم، 2003)
  - يخلف المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها.
  - يساعد المؤسسة بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- (مأمون، 2012)

### 3.1.2. خصائص الإبداع الإداري:

لكي تتمكن المنظمة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد أن تتحلى بجملة من الخصائص والميزات التي تدفع بها نحو التميز ومن أهمها:

أولاً: الاتصال الدائم مع الزبون: المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر ورغبات الزبائن عن طريق منتجات وخدمات ذات جودة عالية ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقاً لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم والاستماع للزبائن.

ثانياً: الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين: المنظمات الناجحة هي التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية والإبداعية مع إعطائهم فرص ومساحات تشجع قدراتهم ومنح نوع من الاستقلالية للأفراد. ثالثاً: نشر القيم: إن استمرارية أي مؤسسة لم تأت من المهارات الإدارية فحسب بل من ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى احترام العمال لها يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقدرة الحسنة والاستماع لهم.

رابعاً: تركيز النشاط: التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل. (السكرانة، 2011)

خامساً: الجدية والحداثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي. سادساً: المنفعة أو القيمة: أي يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة ليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل. (عبود، 2003)

#### 4.1.2. مستويات الإبداع الإداري:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية واختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة ومن بين خصائص الفرد المبدع:

أ- المعرفة: وهو مجموع ما تحصل عليه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته، معايشة الأحداث والأعمال.

ب- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج كلها.

ج- الذكاء: وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

د- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول. (العميان، 2008)

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية:

أ- القيادة : أشارت اغلب الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر فغي الكفاءة الإبداعية للجماعة ، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية و المشاركة أكثر الأنماط تشجيعا على الإبداع و السبب في ذلك أن الناس يشعرون بمزيد من الالتزام بالإبداع والتغيير إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها.

ب- تكوين الجماعة: يتعلق الأمر هنا بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة و المردود الإبداعي لها فبعض الدراسات أكدت على انه كلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته.

ج- هيكل الجماعة: يميز بين نوعين من هياكل الجماعات

هيكل عضوي وهيكل ميكانيكي ، فالهيكل العضوي متواجد بكثافة لدى الجماعات غير الرسمية ويمتاز بتماسك أكثر ، فالعلاقات بين الأفراد تغطي عليها طابع المشاركة مما يسهل عملية الاتصال بين الأعضاء ، أما جماعة العمل الميكانيكي فهي جماعة رسمية تقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات تخضع لتنظيم هرمي يكون فيها الالتزام بالمؤسسة والولاء لها أساسيا على عكس الجماعة العضوية التي تلتزم أكثر بمهارات الأعضاء التي تحكم مهمتهم. (مساعدة، 2016)

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة:

هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي

للمنظمات الأخرى.

وتمتاز عملية الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في :

أ- القادة : تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة ، ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين (ذوي النفوذ) في العملية الإبداعية.

ب- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من ابرز النقاط التي تناولت الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المؤسسة ، ويجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.

ج- القيادة و أسلوب الإدارة: تلعب الإدارة و أسلوب الإدارة دور فعال في تحفيز أو إعاقة الإبداع فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع و تطور أجواء الإبداع وتوجد تحفيزات من اجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبداع تنظيمي) و المنتوجات (إبداع فني) وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي) حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجهود الهياكل و القواعد المقابلة، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة أكثر. (خيري، 2012)

2.2. مفهوم التغيير التنظيمي:

1.2.2. تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو

إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز. (محمد، 2014)

التغيير التنظيمي هو العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة. (مختار، 2010)

التغيير التنظيمي هو عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتساعدها على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللازمة.

التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة في حل المشاكل. (دودين، 2014)

يمكن أن نستخلص التغيير التنظيمي هو تغيير ممنهج على مستوى أبعاد المؤسسة لتقوية إمكاناتها لمواجهة المشاكل والمعوقات التي تقف في طريق نموها وتطورها وتحقيق أهدافها وتعرقل التنقل من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها.

## 2.2.2. أهمية التغيير التنظيمي:

باعتبار أن التغيير هو استجابة وحالة طبيعية في حياة الأفراد وكذا المنظمات، حيث تعتبر محاولة إحداث التغيير كمحاولة لإيجاد توازن بيئي للتغيرات التي تحدث في مناخ المحيط، ولعملية التغيير التنظيمي أهمية كبيرة تتمثل في:

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.  
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.

- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب. (القريوتي، 1999)

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية. (العطيات، 2006)

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب مع أهدافها.



- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.  
إن التغيير تحسين في الكم والنوع لمجالات المؤسسة بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية و التوجه نحو الإبداع. (عبودي، 2007)

### 3.2.2. خصائص التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: التغيير التنظيمي عملية مستمرة: باعتباره استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث فهو عملية في الزمن إذ لا يحدث مرة واحدة فقط.

ثانياً: التغيير التنظيمي عمل مخطط: فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما تحدث في ظروف المؤسسة وتستلزم إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره، كيف يمكن تغييره، متى يمكن تغييره، تكلفة ومشاكل التغيير..... إلخ ، وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي تلقائياً مع الزمن ولكنه عمل مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

ثالثاً: التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، إذ يقع على عاتق الإدارة العليا المسؤولية أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة ، فهي مكلفة بتدعيم التغيير مادياً ومعنوياً و مراقبته بخطة التغيير، اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها و المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير ، أما المستويات الأخرى من الإدارة فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير.

رابعاً: التغيير التنظيمي عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشياً مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية والشاملة للنظام محل الاعتبار، والتغيير التنظيمي يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاماً كاملاً.

خامساً: عملية التغيير التنظيمي تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم: غن التغيير التنظيمي عملية هادفة يجب أن تعمل على تحسين مستوى الفعالية التنظيمية أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد و تكلفة. (بدر، 1993)

### 4.2.2. أسباب التغيير التنظيمي:

أولاً: الأسباب الداخلية:

- تواجه المؤسسة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلتها:
- تغييرات في الآلات، المنتجات، خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الإجراءات، معايير العمل، هيكل العمالة وعلاقات العمل.
- تغييرات في علاقات السلطة، والمسؤوليات المركز والنفوذ.
- تغييرات في وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة. (ماهر، 2004)

ثانيا: الأسباب الخارجية:

- وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:
  - التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
  - التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات ونظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
  - الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
  - متطلبات التجارة الدولية حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
  - زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة. (محمد، 2015)
3. الإطار الميداني للدراسة:

تم التطرق في هذا العنصر إلى دراسة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة.

### 1.3. التعريف بمؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة ومهامها:

أولا: التعريف بمؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة:

تم بموجب مرسوم رقم 198/87 إنشاء مؤسستان، الأولى نفتاك NAFTEC مهمتها تكرير المواد البترولية والبيع للمؤسسات التجارية، أما الثانية فهي مؤسسة نפטال NAFTAL ويرجع أصل كلمة نפטال إلى: -NAFT: مصطلح علمي يقصد به النفط.  
-AL: الحرفين الأولين لكلمة الجزائر.

وتتمثل مهمتها في توزيع تجارة المنتجات البترولية مثل الوقود، الإطارات المطاطية، الزيوت بمختلف

أنواعها ثم قامت بإعادة هيكلتها وجزءت إلى ما يلي:

-الوقود والزيوت C.L.P / غاز البترول المميع G.P.L / النقل الجوي والبحري A.V.M /الزفت B.I.T.U.M.E  
ثانيا: مهام مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبليدة:

قبل الحديث عن مهام مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبليدة يجدر بنا أن نذكر

الملحقات التابعة لها لمقاطعة البليدة وهي:

-مركز للتعبئة بني تامو بولاية البليدة.

-مستودع الغاز بولاية المدية.

- مركز صغير للتعبئة الخميس بولاية عين الدفلى.
- مركز صغير للتعبئة حجوط بولاية تيبازة.
- أما بخصوص المهام الرئيسية لمؤسسة نفضال تتمثل في توزيع وتسويق المنتوجات البترولية في السوق الوطني ويضم هذا النشاط:
- دراسة سوق استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- تطوير سياسة استغلال نظام الإعلام الآلي.
- ترقية المنتج وتطويره.
- إعطاء الاهتمام إلى جميع المناطق في جميع مجالات العمل.
- تقديم خدمات متنوعة مثل: الغسل، التشحيم، والتفريغ.
- تسويق المحروقات (المواد المطاطية، وقود، زيوت، غاز البترول المميع).
- ضمان خدمات ما بعد البيع للزبائن خاصة الزيوت.
- الشراكة الخارجية (شبكة في الدول الإفريقية).

ثالثا: التنظيم الداخلي للمؤسسة:

يقسم التنظيم الداخلي في مؤسسة نفضال على النحو التالي:

أ- الإدارة العليا:

على رأسها المدير وهو المسؤول الأول في المؤسسة، حيث يشرف على التسيير الأول في الإمضاء على الوثائق وإصدار القرارات وتتبعه بصفة مباشرة كل من الأمانة و خلية الأمن الصناعي.

- أمانة المدير:

تتمثل في الكاتبة وهي مساعدة المدير والتي تملك مهارات متميزة ولديها القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالنشاطات المكتبية والاتصالية للمقاطع.

- خلية الأمن الصناعي:

يقوم مسؤول هذا المكتب بما يلي:

- صيانة الآلات والمعدات.

- التحقيق حول حوادث العمل.

- القيام بدورات فجائية لمراكز تعبئة الغاز التابعة للمقاطعة.

- مراقبة أماكن العمل والحرص على نظافتها.

ب- مصلحة الإعلام الآلي:

تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- جمع المعلومات من مختلف المراكز بالإضافة إلى معلومات الواردة من المديرية العامة.

- تحضير مختلف المستندات المحاسبية والمالية.

ج- دائرة المالية والمحاسبة:

تتمثل مهمتها في:

- التسجيلات المحاسبية والتحليل المالية للمؤسسة والميزانية المالية الخاصة بالدورة، بالإضافة إلى حساب النتيجة الصافية للدورة.

- الرقابة عن طريق التقارب البنكي (بين الإيرادات والنفقات) والحسابات المصرفية والمالية. وتحتوي هذه الدائرة أيضا على:

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المالية.

- مصلحة ميزانية والتكاليف.

د- دائرة المستخدمين:

- مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة بما يلي:

- تشغيل العمال الدائمين والعمال المؤقتين.

- تطوير كفاءة العمال عن طريق التكوين المستمر.

- ترقية العمال الأكفاء.

- استقبال الطلبة المترشحين.

- تسيير المسار المهني حتى سن التقاعد.

- إعداد التقارير الإحصائية (الشهرية والسنوية).

- مصلحة الموظفين والتسيير: تتمثل مسؤوليتها فيما يلي:

- إعطاء الأوامر لمصلحة الأجور مثل: التغيب بالنسبة للعمال وكذا حساب المردودية بنوعها.

- مراقبة التصرفات الخاصة بالعمال كالتأديب ودراسة التأخر.

- استقبال طلبات العمال الخاصة بالإجازة (العطل) وإصدار القرارات الخاصة بها.

- تسيير ملفات التقاعد للعمال المسنين.

- دراسة وتسيير الشؤون الاجتماعية كالقروض الممنوحة للعمال واقتطاعها من الأجور وكذلك المخيمات الصيفية، طب العمل... الخ.

- مصلحة الوسائل المشتركة: وتتكون من قسمين:

القسم الأول: قسم التموين: يهتم هذا القسم بمختلف الوسائل والإمكانات المتوفرة لدى الشركة مثل: - ألبسة العمال (أحذية، أقمص).

- تجهيزات ولوازم المكتب (أوراق، أفلام، مكاتب).

- تمويل المصالح بمختلف الوثائق ( الفواتير، وصائل البيع، الشراء).
- القسم الثاني: قسم الوسائل المشتركة: يهتم هذا القسم بمختلف الوسائل والإمكانات المتوفرة لدى الشركة مثل:
- الاتصالات. - المراقبة. - صيانة وسائل النقل والمعدات. - تسيير حظيرة السيارات والشاحنات. ه- دائرة التسويق:
- وهي مسؤولة على العمليات مع الزبائن وجميع المعاملات التجارية في السوق، وإعداد جداول المشتريات تحضير بطاقة المنتج مع الأخذ بمختلف نشاطات المؤسسة وينقسم إلى:
- مصلحة البيع. - مصلحة التسويق. و- دائرة التقنيات والصيانة:
- تقوم هذه الدائرة بجمع العمليات المتعلقة بالصيانة لألات ومعدات التعبئة والشاحنات وكذلك توفير الغيار لمختلف معدات المنطقة وكذلك إصلاحها وصيانتها وتحتوي على:
- مصلحة صيانة العتاد المتحرك. - مصلحة صيانة المنشآت الثابتة. ز- دائرة الاستغلال: تشمل كل من:
- مصلحة النقل:
- نقل الغاز وذلك بوسائل النقل مع مراقبة الكمية المطلوبة يوميا.
- تقسيم ميزانية النقل التابعة للمؤسسة.
- الاتصالات مع المراكز التابعة للمنطقة لمعالجة المشاكل المتعلقة بالنقل.
- التنسيق والتعاون بين المراكز.
- توفير وسائل النقل، البيع وشراء في الوقت المحدد.
- القيام بعملية التصليح بالنسبة لوسائل النقل التابعة للمراكز.
- مصلحة التموين والتوزيع:
- مراقبة المبيعات المحققة بالكميات.
- البرمجة السنوية لتموين المنطقة بالغاز.
- مراقبة المراكز من أجل احتياجاتهم اليومية (الغاز...).
- المتابعة اليومية لمركز البيع والتوزيع.
- ح- مصلحة الإنتاج:
- والتي تقوم بتوفير المنتج حسب الاستحقاق وبتوزيعه إلى مراكز الاستهلاك واحتياجات الزبائن.
- 2.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:
- 1.2.3. نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من متغير الجنس ، السن، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

**الجدول رقم 01:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
54.34 %	25	ذكور
45.66 %	21	إناث
100 %	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 54,34 % من أفراد العينة يمثل الذكور، وهذا أكبر بقليل من نسبة الإناث تقريبا التي هي 45,66 % بحيث أصبحت المرأة تشغل مناصب عمل مثل الرجال.

**الجدول رقم 02:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
08.70 %	04	من 20 إلى 25 سنة
02.18 %	01	من 25 إلى 30 سنة
21.73 %	10	من 30 إلى 35 سنة
13.04 %	06	من 35 إلى 40 سنة
26.08 %	12	من 40 إلى 45 سنة
28.27 %	13	أكثر من 45 سنة
100 %	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 28,27 % و 26,08 % تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق وهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، وما نسبته 21,73 % أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة، في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 40 تبلغ نسبتهم من 13,04 % أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 25 تبلغ نسبتهم 8,70 % إذ نجد أن الفئة العمرية الأقل هي التي تتراوح 25 إلى 30 بنسبة 2,18 % ، مما يؤكد أن مؤسسة نضال لن تتخلى عن الفئة العمرية الكبيرة لكي يتم تدريب وتكوين الفئة الشبابية جيدا.

**الجدول رقم 03:** توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

إطار سامي	01	02.18 %
إطار	30	65.22 %
عون تحكم	15	32.60 %
المجموع	46	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 2,18 % يمثل إطار سامي وهو المدير ونسبة 65,22 % تمثل الإطارات، وما نسبته 32,60 % تمثل أعوان التحكم وبالتالي فإن المؤسسة تشجع الإطارات التي تساعد على سهولة العمل وتوصلها إلى الهدف.

**الجدول رقم 04:** توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	30.43 %
تكوين مهني	07	15.22 %
دراسات عليا	25	54.35 %
المجموع	46	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال في مؤسسة نفضال معظمهم ذوي دراسات عليا بنسبة 54,34 % أما حاملي مستوى الثانوي بنسبة 30,43 % والتكوين المهني بنسبة 15,22 % من إجمالي عينة الدراسة وهذا يدل على طبيعة نشاط المنظمة الذي يتطلب مؤهلات علمية ودرجات عالية لشغل المنصب وإنجاز النشاطات الموكلة إليهم بأكثر كفاءة والتقليل من الوقوع في الخطأ مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

**الجدول رقم 05:** توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	06	13.04 %
من 05 إلى 10 سنوات	10	21.73 %
من 10 إلى 15 سنة	13	28.27 %
من 15 إلى 20 سنة	12	26.09 %
من 20 إلى 25 سنة	05	10.87 %
المجموع	46	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28,27% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 إلى 15 سنة وما نسبته 26,09% تتراوح أقدميتهم من 15 إلى 20 سنة، في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 إلى 5 سنوات تبلغ نسبتهم 21,73%. أما الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 20 إلى 25 نسبتهم 10,87%. ونسبة 13,04% فيما يخص الأفراد ذو الأقدمية من 1 إلى 5 سنوات، مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل والاستعانة بذوي الدراسات العليا الذين وظفوا منذ مدة.

**2.2.3. نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة - محاور الدراسة -**

**المحور الأول: قياس الإبداع الإداري في المؤسسة:**

**الجدول رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي لمحور قياس الإبداع الإداري في المؤسسة:**

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل؟	نعم	38	82.60 %
		لا	05	10.87 %
		محايد	03	06.53 %
		المجموع	46	100 %
02	هل هناك انفتاح من قبل المسؤول حول الاقتراحات المقدمة من العاملين؟	نعم	30	65.22 %
		لا	08	17.39 %
		محايد	08	17.39 %
		المجموع	46	100 %
03	هل تعتمد المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لتحفيز أسس الإبداع لديهم؟	نعم	31	67.40 %
		لا	07	15.21 %
		محايد	08	17.39 %
		المجموع	46	100 %
04	هل تعتمد المؤسسة على تحسين منتجاتها وتطويرها بالاعتماد على المهارات والخبرات؟	نعم	33	71.74 %
		لا	06	13.05 %
		محايد	07	15.21 %
		المجموع	46	100 %

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بمحور قياس الإبداع الإداري في المؤسسة تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة خاصة في العبارة رقم 01 حيث كانت أغلب الإجابات بـ



"نعم" وبنسب متفاوتة والتي تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 65.22% و 82.60% ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 10.87% كأعلى نسبة 17.39% كأدنى نسبة مسجلة لها ، في حين نسبة العمال الغير مبالين والذين كانوا محايدين كانت ما بين 6.53% و 17.39%.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بطرق تحسين العمل وهذا بتنظيم دورات تدريبية لزيادة الإبداع الإداري فيها، كما أن الإدارة العليا تعطي الفرصة للعمال بطرح أفكارهم بغية تحسين منتجاتها بالإعتماد على المهارات والخبرات.

المحور الثاني: قياس التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم 07 : نتائج التحليل الإحصائي لمحور قياس التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الرقم	العبرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل توزع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير التنظيمي؟	نعم	20	43.48%
		لا	16	34.79%
		محايد	10	21.73%
		المجموع	46	100%
02	هل تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل دوريا وبشكل مدروس؟	نعم	10	21.74%
		لا	22	47.82%
		محايد	14	30.44%
		المجموع	46	100%
03	هل تحرص المؤسسة على توفير التكنولوجيا الحديثة بما يتناسب مع عملية التغيير التنظيمي؟	نعم	31	67.40%
		لا	07	15.21%
		محايد	08	17.39%
		المجموع	46	100%
04	هل تخصص إدارة المؤسسة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين؟	نعم	19	41.29%
		لا	13	28.27%
		محايد	14	30.44%
		المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بمحور قياس التغيير التنظيمي في المؤسسة تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة خاصة في العبارة رقم 03 حيث كانت أغلب الإجابات

ب"نعم" باستثناء العبارة رقم 02 والتي تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 67.40% و 41.30% ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 47.82% كأعلى نسبة وممثلة لأغلبية الإجابات بصفة استثنائية في العبارة رقم 02 و ما نسبته 15.21% كأدنى نسبة مسجلة لها ، في حين نسبة العمال الذين كانت إجابتهم ب"محايد" تراوحت نسبتهم ما بين 17.39% و 30.44% كأعلى نسبة مسجلة .

وعلى أساس ما سبق يتضح لنا أن بعض العمال قد أكدوا أن توزيع المهام تكون بعدل وموضوعية ودقة وبناء على كفاءة تخصص العاملين اللازمة لعملية التغيير التنظيمي، في حين يرى البعض الآخر أن المناصب التي يتم شغلها لا تتطابق مع كفاءة وتخصص العاملين، كما يتضح لنا أيضا أن أغلب العمال يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتم مراجعته بشكل دوري ومدروس وبالتالي فالهيكل التنظيمي يتغير بتغير الظروف المحيطة بالمؤسسة.

كما نرى أن المؤسسة تولي أهمية لتوفير التكنولوجيا الحديثة من أجل مواكبة التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي وهذا من صالح المؤسسة لكن ما يُعيبها هو تخصيصها لمبالغ غير كافية لتطوير أداء العاملين وهذا راجع لتوظيفها الكفاءات العالية الأداء.

المحور الثالث: قياس أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم 08: نتائج التحليل الإحصائي لمحور أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل تتبع المؤسسة أساليب الإبداع الإداري لإنجاح عملية التغيير التنظيمي؟	نعم	37	80.43%
		لا	04	08.70%
		محايد	05	10.87%
		المجموع	46	100%
02	هل الاعتماد على الإبداع الإداري يسمح بجعل الهيكل التنظيمي مرنا وقابل للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة؟	نعم	35	76.09%
		لا	05	10.87%
		محايد	06	13.04%
		المجموع	46	100%
03	هل تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة في إحداث التغيير التنظيمي؟	نعم	37	80.43%
		لا	05	10.87%
		محايد	04	08.70%
		المجموع	46	100%
		نعم	35	76.09%

04	عملية التغيير التنظيمي؟	لا	05	10.87 %
		محايد	06	13.04 %
		المجموع	46	100 %
05	هل ترى أن الإبداع الإداري يحقق تغيير تنظيمي في المؤسسة؟	نعم	34	73.91 %
		لا	04	08.70 %
		محايد	08	17.39 %
		المجموع	46	100 %

**المصدر:** من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن العبارات من 01 إلى 05 والخاصة بمحور قياس أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة خاصة في العبارة رقم 01 حيث كانت أغلب الإجابات بـ "نعم" كما تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 73.91 % كأدنى نسبة و 80.43 % كأعلى نسبة، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بكثير ومتقاربة في كل العبارات بحيث تراوحت ما بين 10.87 % كأعلى نسبة و 08.70 % كأدنى نسبة مسجلة لها، في حين نسبة العمال الذين اختاروا أن تكون إجابتهم بـ "محايد" تراوحت نسبتهم ما بين 17.39 % كأعلى نسبة مسجلة و 08.70 % كأدنى نسبة مسجلة وبتساوية بذلك مع أدنى نسبة مئوية للإجابة بـ "لا". ومن هنا يتضح لنا أن الإبداع الإداري يؤدي إلى سهولة إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي والعمل بصورة أفضل وعلى هذا الأساس نرى بأن المؤسسة تتبع أساليب إبداعية وذلك لإنجاح عمليات التغيير التنظيمي بها وهذا بتشجيعها بالتالي لجميع الابتكارات والمبادرات التي تساعد على تسهيل وتحسين العمل وهذا ما يؤكد لنا أن فعالية التغيير التنظيمي تتطلب كفاءة المورد البشري.

#### 4. تحليل النتائج:

انطلاقاً من عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث وذلك كالتالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: يؤدي الإبداع الإداري إلى تنمية القدرات الفكرية للعاملين.

ما تشير إليه الدراسة التطبيقية فيما يخص هذه الفرضية هو كون الإبداع الإداري يعمل على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم الفكرية من خلال عملية التعاون والمشاركة وتبادل المعلومات بين الأفراد وهذا ما يعزز التعليم الذاتي لديهم خصوصاً في مجال حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

أما الفرضية الثانية: تطبيق أساليب الإبداع الإداري يؤدي إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة نפטال وحدة الغاز المميع بالبليدة.

تشير الدراسة التطبيقية التي قمنا بها فيما يخص هذه الفرضية أن الإبداع الإداري يؤدي إلى إحداث تغيير تنظيمي بالمؤسسة من خلال تزايد الاهتمام بالكفاءات الإدارية المؤهلة، وتوفير الابتكارات والتكنولوجيا والمهارات الإبداعية لدى العمال كما أفرزته نتائج تحليل الإستبيان، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

#### 5. خاتمة

في ختامنا لهذه الدراسة ومن خلال دراستنا لموضوع الإبداع الإداري وأثره على التغيير التنظيمي في المنظمة، يتضح لنا بأن الإبداع الإداري عندما يدخل كمتغير جديد على المنظمة فإن هذه الأخيرة سوف تغير من إستراتيجيتها ومن بيئتها التنظيمية وقد تنشئ أقساما جديدة ويحدد مهام أخرى أو يلغي بعضها، هذا ما يؤدي إلى إحداث تغيير تنظيمي فعال داخل المنظمة .

#### نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

- أضى التغيير التنظيمي ضرورة ملحة وحتمية لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تنص عوامل نجاح التغيير التنظيمي على الاعتماد بصورة أساسية على أساليب الإبداع الإداري .
- قد تواجه المؤسسة مشكلات ومعوقات أثناء تنفيذ عملية التغيير التنظيمي فعندما تتوفر لديها مهارات الإبداع الإداري تمكنها من تذليل تلك المعوقات والمشكلات التي تواجهها.
- استفادة عمال نפטال من الاتصال الداخلي في المؤسسة لمعرفة مواطن الخلل في العمل والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- استخدام التكنولوجيا الجديدة في نפטال يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الإنجاز.
- وجود انفتاح من قبل مدير نפטال على الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.
- يتغير الهيكل التنظيمي في نפטال بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية ويتم بناء على توصيات من ذوي المهارات.
- رؤية مؤسسة نפטال للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة يزيده فخرا في تأدية مهامه.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- تشجيع الأفراد المبدعين والمتميزين في المنظمة بمنحهم حوافز مادية ومعنوية بالإضافة إلى حثهم على بذل المزيد من الإبداع وتشجيع الآخرين على الإبداع والتميز.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي من خلال تقديم أفكارهم وطرح الحلول والمشاكل وفتح الباب أمام اقتراحاتهم من خلال قنوات اتصال فعالة.
- اختيار المنظمة الوقت المناسب لإحداث التغيير حسب الظروف المحيطة بها.

## 6. قائمة المراجع:

- 01- أحمد ماهر. (2004). التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 02- أحمد يوسف دودين. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 03- أسامة خيري. (2012). دارة الإبداع والإبتكارات. عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
- 04- بلال خلف السكارنة. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 05- جمال عبد الله محمد. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط 1. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 06- جمال عبد الله محمد. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط 2. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 07- حامد أحمد رمضان بدر. (1993). السلوك التنظيمي. مصر: دار النهضة العربية.
- 08- حسان محمد مختار. (2010). إدارة التغيير التنظيمي. السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 09- حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات " منظور كلي". الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 10- زيد منير عيودي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 11- عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 12- ليينا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. الأردن: دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع.
- 13- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14- محمد الفاتح محمود المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 15- محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 16- محمد قاسم القريوتي. (1999). السلوك التنظيمي. الأردن.
- 17- محمود سليمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- نجم عيود. (2003). إدارة الابتكار. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19- نديم عكروش مأمون. (2012). تطوير المنتجات الجديدة "مدخل استراتيجي متكامل وعصري". عمان: دار وائل للنشر.