

أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال

The effect of organizational change on establishing administrative creativity in business organizations

د. شنافي نوال

جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر chenafi.naoual@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/05/20

تاريخ الاستلام: 2020/04/29

الملخص:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية، مما لا شك فيه أن المنافسة الشديدة التي تعيشها منظمات اليوم فرضت عليها إيجاد طرق إبداعية وتوفير المناخ و الوسائل المناسبة لتعزيز الأداء الإبداعي. والتغيير التنظيمي أحد المداخل المؤدية إلى ذلك باعتباره حتمية أكثر من ضرورة على المنظمة تبنيه لتضمن ديمومتها وتبلغ الإبداع الذي هو مصدرا حيويا للميزة التنافسية المستدامة.

لذا هدفت هاته الدراسة إلى توضيح أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بالمنظمة فهو ضرورة مستمرة ومتجددة لزيادة القدرة على الإبداع والتميز في محيط دائم التطور والتغير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، إدارة التغيير، الإبداع، الإبداع الإداري،

تصنيف JEL: O15, M54, M12, D23.

Abstract:

Contemporary organizations face a major challenge that manifests itself in the complexity and disturbance of the ability to survive and continue amid dynamic environmental variables, and there is no doubt that the intense competition experienced by today's organizations imposed on them to find creative ways and provide the climate and appropriate means to enhance creative performance. Organizational change is one of the entry points to this as it is more imperative than the need for the organization to adopt in order to ensure its sustainability and reach creativity, which is a vital source of sustainable competitive advantage.

Therefore, this study aimed to clarify the effect of organizational change on establishing administrative creativity in the organization, as it is a continuous and renewed necessity to increase the capacity for creativity and excellence in an environment that is constantly evolving and changing.

Key Words: Organizational change; organizational development, change management; creativity, administrative creativity.

JEL Classification: .O15, M54, M12, D23

1. مقدمة:

في ظل التحولات العميقة والمتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، من مظاهر العولمة، تطور التكنولوجيا وانفتاح الأسواق، التي جعلت حده المنافسة تبلغ ذروتها والتي انعكست بوضوح على بقاء المنظمات واستمراريتها، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي خاصة وأن المنظمات تسعى دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع لان مصيرها مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقاً للمقتضيات المستجدة ومجاراتها و تحقيق السبق في ذلك إن أمكن.

لذا فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير ذاك أن أهميته تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم فهو نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ولان الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى فهو يلعب دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما انه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل. ولبلوغ الإبداع وإرساء أسسه كان ولا بد من الاعتماد على التغيير الذي هو عملية ضرورية للمنظمة لأنها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فان الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة والتميز يكمن في التغيير الذي هو الثابت الوحيد في عالم متغير.

1.1 شكالية الدراسة:

يحتل الإبداع مكانة هامة في الإنتاج الفكري للباحثين والمفكرين ، حيث يساعد المنظمات على التواجد والبقاء في ظل بيئة تنافسية تتميز بالسرعة والتعقيد، لذا تسعى المؤسسة جاهدة على تحقيق تقدماً و تطوراً ملحوظاً في مجالاتها لتحقيق التوازن و الاستقرار و مواكبة كل المستجدات البيئية المحيطة بها من خلال عمليات التغيير و البحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الإبداع والتميز.

لقد أصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطوير والإبداع. وبناء على ما سبق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: **ما أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وفيما تكمن أهميته؟
- ماهي مداخل التغيير التنظيمي، وماهي أهم مراحله؟
- ما المقصود بالإبداع الإداري؟
- ماهي عناصر الإبداع الإداري؟

2.1 فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على:

فرضية رئيسية: يؤثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر التغيير في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.
- يؤثر التغيير في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.
- يؤثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.

3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإبراز أهميته في المنظمة في ظل

التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط المنظمات الاقتصادية، وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير وصولاً لإرساء الإبداع الذي تصبو إليه المنظمة.

4.1 المنهج المتبع: المنهج هو مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول

الظواهر محل الدراسة، والمنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يمكن من دراسة الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصه، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن مشكلة الدراسة لتفسيرها؛ بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع والمقالات ذات الصلة بالموضوع. ثم الوصول إلى نتائج معينة.

5.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (سوفي نبيل، 2011) بعنوان: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة سلوك الموظف نحو عملية التغيير التنظيمي في الخزانة، وجاءت هذه الدراسة لتبين أن سلوك الفرد هو عملية جد مهمة لإحداث عملية التغيير في الخزانة، ومن نتائجها أن التغيير هو عبارة عن موجة من التحويل للمؤسسة لذا فهو يخضع إلى برامج خاصة لتبنيه الأفراد به.

- دراسة (الحسنية سليم، الجزائري معاذ الشرفاوي، منصور هديل، 2014) بعنوان: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق). هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. واستخدم استبياناً مكوناً من خمسة مجالات (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، إستراتيجية المؤسسات التعليمية في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية). وتكونت عينة البحث من 132 عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق. واهم ما توصلت إليه الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس، إضافة إلى وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية. كما تبين وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 11-20 سنة. لتوصي

بضرورة خلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار.

- دراسة (العمري وفاء، 2015) بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص، الإدارة و العمل. هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، الكشف عن المسببات المؤدية إلى التغيير و الهدف منه كذلك الكشف عن مدى الترابط بين التغيير و التمكين.
- دراسة (رتيبة طايبي، 2016) بعنوان: القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال. هدفت هاته الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ذاك أن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد، أو وضع طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني التغيير أمر ضروري وحتمي لا بد منه لاستمرار المنظمة ومن ثم بقاؤها في ظل عالم متغير والمنظمات، فهي بحاجة إلى وجود قيادة متميزة بمواصفات خاصة وقدرات ومهارات تميزها عن القادة الآخرين أهمها التمتع بالرؤية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداعي الخلاق لأفكار ورؤى جديدة، والقادر على تغييرها نحو الأفضل. وتوصلت الدراسة إلى أن للتغيير التنظيمي دور في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية خاصة إذا كان التغيير مخطط له مسبقا أي بوضع استراتيجيات منطقية و مدروسة في ظل الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة الأخذ بالحسبان العامل البشري.
- دراسة (بشيشي وليد، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ، 2018) بعنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي. هدفت هاته الدراسة إلى إبراز دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي كونها ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للمؤسسات لمواكبة التغيرات المحيطة بها، والتكوين احد الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة اكتسابهم للمعارف والمهارات، لتتوصل الدراسة إلى أن للتكوين اثر كبير في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال تطوير الكفاءات القيادية، العمل الجماعي.
- دراسة (طاهر حميد عباس بمية، 2019) بعنوان: دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، هدفت هاته الدراسة إلى توضيح أهمية التمكين واستثماره كإستراتيجية تنمية لتعزيز إبداع العاملين في مصنع إطارات ديوانية، بعدهم بعدا استراتيجيا يمكن المنظمة من إحراز موقع تنافسي من خلال تحفيزهم على البحث والتطوير بما يعزز إبداعهم. وتوصلت الدراسة إلى أن إجابات العينة المبحوثة عكست اتجاهها ايجابيا بأهمية التمكين كإستراتيجية حيوية من أجل إرساء دعائم التطوير والإبداع وتبنيه كفلسفة عمل ناجحة بما يرقى مستوى النهوض بالمنظمة.

2. التغيير التنظيمي:

1.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح التغيير التنظيمي، واختلفت الآراء حوله باختلاف الباحثين، وترجع جذور الاهتمامات به إلى كتابات وإسهامات كيرت لوين ومساعديه بمركز بحوث ديناميكية الجماعة بالمعهد التكنولوجي، حيث يرى أن التغيير التنظيمي عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين، مجموعة القوى الدافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة مقاومة للتغيير (بشيشي وليد، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ، 2018، ص371)

لقد عرف التغيير التنظيمي على أنه "تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة و تساعد على القيام بعمليات التجديد و التطوير اللازمة" (إحسان محمد ضمير ياغي ، 2014 ، ص82).

كما عرف أيضا على أنه "يعني عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (بلال خلف السكارنه، 2013، ص49)، أو هو "إجراءات تعديل منظمة ما بهدف زيادة فاعلية المنظمة" (Certo, Samuel C., 1994)

ووفق تعريف أحمد ماهر فالتغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى" (أحمد ماهر، 2000، ص432)، فهو 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 التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (ثابت عبد الرحمن ادريس، 2003، ص362).

دائما وفي نفس السياق عرف التغيير التنظيمي على أنه "عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة تكنولوجيا معاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وتجهيزات مما يمكن المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات واليات جودة المخرجات (غني دحام تناي الزبيدي، 2015، ص135). وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه جونز حين اعتبره تحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفعالية.

إذن ومما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي هو الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا .

2.2 أهداف التغيير التنظيمي:

تبرز أهداف التغيير التنظيمي في:

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.(أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، ، 1999، ص 544).

3.2 مراحل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المنظمات، و أهم هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين(Kurt Lewin)، الذي يتضمن ثلاث مراحل (حسين حريم، 2003، ص ص 284، 285):

1.3.2 إذابة أو إسالة الجليد: تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

2.3.2 التغيير: يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

3.3.2 إعادة التجميد: لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.

4.2 أسس التغيير التنظيمي: توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها (مبارك بنيه ضامن العنزي، 2004، ص ص 21، 23) :

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير و أن يدرك دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين.
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه.
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعون الأفراد إلى المقاومة.
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.
- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظه على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الأفراد فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.
- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.
- إن بيئة الأعمال بملاحظها الحالية تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال المعاصرة مما يفرض عليها ضرورة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى إلى دراستها بشكل جدي من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات لمسايرتها، وتبني أسلوب التغيير التنظيمي للمساهمة في التغييرات المتوافقة معها (رتيبة طايب، 2016، ص72).

5.2 مداخل التغيير التنظيمي: وتمثل في:

1.5.2 المدخل الوظيفي: يهتم بفلسفة رسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، فتغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية. و تغيير رسالة المنظمة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في

الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 472، 480). أما تغيير الأهداف والإستراتيجيات فهي قيام بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)،

2.5.2 المدخل الإنساني: يركز هذا المدخل على إدخال التغيير من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار أفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، مع تدريب العاملين الموجودين لإكسابهم مهارات جديدة بهدف تحسين أدائهم للعمل.

3.5.2 المدخل الهيكلي: وهو المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة.

4.5.2 المدخل التكنولوجي: وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية (علي الشريف، 2000، ص 330).

ويمكننا توضيح أهم مجالات التغيير التنظيمي في الجدول الموالي.

الجدول 1: أهم مجالات التغيير التنظيمي

التغيير البنائي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني	التغيير الاستراتيجي
المهارات	المعدات	مكونات البناء التنظيمي	إستراتيجية المنظمة
الأداء	تصميم العمل	التصميم التنظيمي	إستراتيجية النشاط
الاتجاهات	تتابع العمل	نظام المكافآت	الإستراتيجية الوظيفية
الإدراك	الاتوماتية	تقييم الأداء	التغيير الاستراتيجي
السلوكيات	نظام معالجة المعلومات	نظم الرقابة	إستراتيجية المنظمة

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، 1998، ص 330

3. الإبداع الإداري:

1.3 مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تباين الكتاب في تقديم تعريف للإبداع الإداري فعرف على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية و الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين" (محمد الحراشنة وآخرون، 2006، ص 248).

ويرى (الصيرفي 2003) أن المقصود به هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيتها.

كما عرف أيضا على انه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية"، فهو إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"،

وعرف كذلك على انه " القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة." بمعنى آخر هو توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات و المشكلات" (بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، 2011، ص 48)

إذن فالإبداع الإداري يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترحبها المنظمة التي ينتمون إليها. (حريم 1997 ص 55)

وتكمن أهمية الإبداع في تحسين المناخ العام للمنظمة والحفاظ على استقرارها، واستثمار مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يحقق للمنظمة أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لتمكينها التكيف مع متطلبات الحياة المعاصرة والعمولة (طاهر حميد عباس بھية، 2019، ص 366).

2.3 شروط الإبداع الإداري:

حتى تكون أساليب المنظمات مبدعة و خلاقة، ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، منها:

- إفساح المجال لأية فكرة بأن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح
- احترام الأفراد وتشجيعهم و تنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمنظمة.
- التخلي عن الروتين و إتاحة اللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات، و هذا لن يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله.
- ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها، وأخذ الجيد و ترك الرديء حتى تكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي لم تنفذ بعد.
- تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل، له أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

3.3 نظريات الإبداع الإداري:

لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ،كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وتتلخص النظريات في الآتي:

1.3.3 نظرية مارش و سيمون (March et Simon) 1958: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ،فتمحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل.

2.3.3 نظرية بيرن و ستالكر (Burns et Stalker) 1961: وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ،فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3.3.3 نظرية ويلسن (Wilson) 1966: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة هي: ادراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها؛ التعقيد في

المهام) البيروقراطية (وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات اغلب أعضاء المنظمة.

4.3.3 نظرية آج واينكن (Hage et Aiken) 1970: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- ✓ مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سيمون ومارش.
- ✓ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة
- ✓ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد منها: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

4.3 عناصر الإبداع الإداري : تكمن عناصر الإبداع الأساسية فيما يلي:

1.4.3 الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات .

2.4.3 الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها (بلواني، 2008، ص 23)

3.4.3 المرونة : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. (عبد الرحمن احمد هيجان ، 1416هـ ، ص 298).

4.4.3 القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد (العازمي، 2006، ص 76)

5.4.3 الطلاقة: القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها)

4. أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال:

تواجه المنظمات العديد من التحديات ، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة عليها أن تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها وتحاول دعمه وتشجيعه

وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي باتخاذ التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، فهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، وبمنحها المرونة في التعامل مع قضايا العمل وسرعة التأقلم مع تطورات المحيط السريعة.

ولأن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية و التشجيع لكل الآراء الجديدة، و هذا ما يستلزم الإقبال على تبني المقترحات الجديدة وإعطاء الفرص والحرية للعاملين لتحرير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، فكان التغيير التنظيمي الوسيلة في ذلك. حيث يرى Giordano Yonne أن التغيير التنظيمي يسمح بتطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه (Giordano Yonne, 1998, pp20-35).

1.4 أثر التغيير في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري:

إن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء و تطويره بهدف التغلب عن مشكلات العمل، من خلال العمل بأساليب و طرق جديدة و بيئة عمل مناسبة للإنجاز و الإبداع. فالتغيير في الهيكل التنظيمي يتضمن استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة تساعد على التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

فينتج عن هذا المدخل في التغيير الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير إلى زيادة الفعالية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية لتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسباً وأهدافها.

2.4 أثر التغيير في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري:

يأتي هذا التغيير في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للمورد البشري في المستويات الدنيا كرواد لأفكار إحداث تغييرات تكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها ما يعزز المرونة والقدرة على تغيير أو تحويل مسار التفكير تبعاً لمتطلبات الموقف (يوسف صالح الحمد العنزي ، 2013 ، ص 26).

إن التغيير من خلال المدخل التكنولوجي يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، و تحقيق الجودة العالية ، فهو محرك التطور و التقدم، وتحقيق الإبداع و اكتساب مزايا تنافسية.

3.4 أثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري:

يتغير الأفراد بطرق مختلفة ولكل فرد مهارات مختلفة تؤثر على رغبته ومقدرته على التغيير والثقافة التي نشأ وتعلم فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها هذا الشخص بالتغيير داخل المنظمة التي يعمل بها (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2010، ص11).

ويسعى التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني من خلال التدريب لتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية للأفراد، وزيادة قدرتهم على التحليل وإدراك المواقف المختلفة التي تواجههم. فهذا التغيير يخلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون لتزيد القدرة على التعلم والإبداع.

إذن مهما كان مدخل التغيير الذي تعتمد عليه المنظمة والذي يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها وبشكل عام، فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان (حسين عبد الكريم، 2012، ص274).

5. الخاتمة:

مع تزايد التحديات التي تواجه منظمات اليوم، من مظاهر العولمة وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق التي جعلت حده المنافسة تبلغ ذروتها، أصبح التغيير التنظيمي أحد أهم وأبرز مجالات انشغالات واهتمامات المنظمة باعتباره 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 التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

وتكمن الحاجة إلى التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير و التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

فالتغيير التنظيمي يسمح بتحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم ويعمل على تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي، تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، يمكننا أن نبلور مجموعة من النتائج البحثية أهمها:

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملية إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي.

- إن مشاركة جميع أفراد المنظمة في إعداد التغيير يعتبر الضمانة الأساسية في الالتزام والتطبيق الناجح للتغيير.
- يعتبر تحديد أهداف التغيير بوضوح من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير التنظيمي.
- الإبداع الإداري يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها.
- يؤثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث فلسفتها ورسالتها، أو من حيث استراتيجياتها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة.
- يؤثر التغيير في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال نتيجة التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف ما يسمح بالارتقاء بمستوى الأداء .
- يؤثر التغيير في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال حيث يسمح باستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، وتحسين الإبداع.
- يؤثر التغيير في المدخل الإنساني على الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال من خلال خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الدافعية.
- إذن فالنغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه، فهو محرك التطور و التقدم، وتحقيق الإبداع و اكتساب مزايا تنافسية.
- وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- على المنظمة إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعله ضمن ثقافتها ومنح الفرصة للفرد كي يبدع في العمل في سبيل إنجاح التغيير التنظيمي.
- من الضروري عند إجراء التغيير أن يكون هناك تبادل للمعلومات الخاصة بالتغيير بين الأفراد المعنيين بهذا التغيير.
- أن يكون الهدف من التغيير واضحا ودقيقا في إطار خطة تفصيلية وواضحة لجميع المعنيين بالتغيير.
- التغيير في المنظمة هو ضرورة مستمرة ومتجددة للقدرة على الإبداع والتميز.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- أحمد سيد مصطفى، (2000)، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر.

- أندرو دي سيزولاقي وجي والاس،(1999)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- إحسان محمد ضمير ياغي،(2014)، التغيير التنظيمي منظور للأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- بشيشي وليد، سليم مجلخ، لطفى بن الشيخ(2018)، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء 3، صص 364-391
- بلال خلف السكارنة،(2013)، التطوير التنظيمي و الإداريين، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- بلال خلف السكارنة،(2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- بلواني،(2008)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، نابلس.
- ثابت عبد الرحمان إدريس،(2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسين حريم،(2003) إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رتيبة طايبي،(2016)، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات المجلد 2 العدد 6، صص 70-90.
- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح،(2010)، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- عبد الرحمن احمد هيجان،(1416هـ)، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مجلد 10، العدد 20، صص 264-310.
- عبد الكريم (2012)، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة(دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، صص 265-300.
- علي شريف،(2000)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- غني دحام تناي الزبيدي(2015)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- طاهر حميد عباس بهية،(2019)، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي-دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، صص 361-382.
- مبارك بنيه ضامن العنزري،(2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- محمد الحراشة و آخرون،(2006)، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد33، العدد 2، الأردن.
- يوسف صالح الحمد العنزي ، (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت ،ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط .
- علي شريف، محمد سلطان(1998)،مدخل معاصر في مبادئ الإدارة،الإسكندرية،الدار الجامعية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Certo, Samuel C(1994)., *Modern Management*, Sixth ed., Allyn & Bacon, N. Y.
- Giordano Yonne, (1998),*Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration*”, revue de gestion des ressources humaines 26-27, France. .