

دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

The role of change management's practices in improving organizational creativity in the Algerian institution.

A case study of Sonelgaz institution.

*

بياض مصطفى

المركز الجامعي تندوف- الجزائر

Bayadmustapha989@yahoo.com

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/28

تاريخ الإستلام: 2023/02/18

ملخص:

تتناول هذه الورقة دراسة اثر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية على تحسين الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، وذلك بتوزيع 105 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف تبنت أسلوب إدارة التغيير مما ساهم في تحسين مستويات الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير؛ الإبداع التنظيمي؛ المؤسسة الجزائرية؛ مؤسسة سونلغاز؛ تصنيفات A21 ; I12 ; I22 ; K39:JEL.

Abstract:

This paper is studying of the impact of change management in the Algerian institution on improving organizational creativity, a case study of Sonelgaz institution in the state of Tindouf.

The questionnaire method was used to determine the effect between the two variables under study by distributing 105 questionnaires to a random sample of the study population.

The study concluded that Sonelgaz institution in the state of Tindouf adopted the change management method, which contributed to improving the levels of organizational creativity in the institution under study.

Keywords: Change Management, Organizational Creativity, Algerian Institution, Sonelgaz Institution.

Jel Classification Codes: A21 ; I12 ; I22 ; K39.

* المؤلف المراسل.

دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

1. مقدمة:

تجد المؤسسات بالجزائر نفسها في كل مرة مجبرة على التكيف مع معطيات محيطها الداخلي والخارجي من خلال إدارة التغيير وذلك حسب جهد وظروف وإمكانيات كل مؤسسة وما تتضمنه بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف وما تفرضه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات.

وبالتالي أصبحت عملية التغيير ضرورة حتمية ومرتكز أساسي في العمل الإداري للمؤسسات حيث تعتبر إدارة التغيير تصميم برامج للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف إحداث بعض التحسينات الممكنة على مستوى كل فرد والجماعات والتنظيم نفسه فإن إدارة التغيير تتطلب استنباطاً لأساليب إدارية جديدة.

وبما أن إدارة التغيير مكون حديث وأساسي في المنظمة وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة، فإنها تؤدي دوراً جوهرياً في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد.

1.1. إشكالية البحث: انطلاقاً من هذا تبرز إشكالية البحث بسؤال جوهري:

ما مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف؟.

2.1. فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ تتبنى مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير في نشاطاتها وعملياتها؛
- ❖ تساهم ممارسات إدارة التغيير في الرفع من مستويات الإبداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف.

3.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ❖ محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية.
- ❖ إبراز أثر استخدام أسلوب إدارة التغيير على تحسين من مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

4.1. الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

- ❖ التعرف على طرق وأساليب استخدام إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية.
- ❖ تحديد مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية .

5.1. المنهج المتبع في الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف عناصر الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة تم استعمال المنهج

الوصفي التحليلي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

2. الجانب النظري

1.2 إدارة التغيير

يعرف التغيير من الناحية اللغوية بأنها غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه (محمد بن يوسف،

2012، 09).

أما إصطلاحا فيشير مصطلح التغيير إلى : الإنتقال من حال إلى حالة أخرى مغايرة لها و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الإنتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة(ربيعي مصطفى ، 2015، ص 28)

كما يعرف التغيير على أنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل (قادة محمودي 2015 (65)

كما يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الوضع الحالي سواء كان للفرد أو المؤسسة إلى واقع مرغوب، وذلك بتحقيق أهداف معينة بأساليب مختلفة وخلال فترة زمنية محددة .

تعرف إدارة التغيير على أنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين، ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

كما عرفت إدارة التغيير بأنها عبارة عن فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال. (علي فلاح ، 2009، 77)

أي أن إدارة التغيير هي الإلية التي تحرك المؤسسة نحو تبني أوضاع جديدة تخص المؤسسة وعمالها مع مراعاة أوضاع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير وبلوغ الأهداف المحددة.

وتهدف عملية إدارة التغيير إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن إبرازها كما يلي : (جمال محمد ، 2015، 52)

- ❖ فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
 - ❖ تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - ❖ زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة .
 - ❖ زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي .
 - ❖ تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه .
 - ❖ زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
 - ❖ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- وتتعد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسؤول عن التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد لتي تكفل له تحقيق هذا التغيير، يمكننا ذكر أنواع التغيير كما يلي:
- ❖ أنواع التغيير وفقا للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث).
 - ❖ أنواع التغيير وفقا للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض).

- ❖ أنواع التغيير وفقا للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي).
- ❖ أنواع التغيير وفقا للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي).
- ❖ أنواع التغيير وفقا للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي).
- ويمكن تقسيم مجالات إدارة التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره كما يلي:
- ❖ تغيير تكنولوجي؛
- ❖ تغيير في المنتجات والخدمات؛
- ❖ تغيير في الهيكل التنظيمي؛
- ❖ تغيير في الثقافة؛
- ❖ تغيير في الإستراتيجية.
- ويحدث التغيير لمجموعة من الدوافع منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي ويمكن ابرازها أهمها كما يلي: (محمد الصبري ، 2006 ، 25).
- ❖ تغييرات دولية كالعولمة والانفتاح ومحلية كالبطالة؛
- ❖ التغيرات في المجتمع والتطور التكنولوجي وطرق التفكير ؛
- ❖ التغير في الهيكل التنظيمي والانظمة وطرق القيادة والحوافز والعلاقات؛
- ❖ الضغوط المالية التي تتعرض لها المؤسسة؛
- ❖ تغير إدارة المؤسسة؛
- ❖ تغيير احتياجات العملاء؛
- ❖ تغيير القوانين والانظمة.
- وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص تتمثل في : (ابتسام إبراهيم ، 2006 ، 23)
- ❖ الاستهدافية: التغيير نحو هدف محدد مسبقا؛
- ❖ الواقعية: ان ترتبط عملية التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة؛
- ❖ الفعالية: يتعين إن تكون إدارة التغيير فعالة؛
- ❖ المشاركة: ضرورة مشاركة مختلف الاطراف المتفاعلة مع التغيير؛
- ❖ الشرعية: يجب أن تتم إدارة التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية؛
- ❖ الاصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالاصلاح.

2.2 الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي صمام أمان لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

فالإبداع التنظيمي يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء، كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. (Woodman.R, 1993,291).

كما يمكن النظر إلى الإبداع التنظيمي بأنه هو الإتيان بشيء جديد ومفيد، قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية" يتم داخل نشاط المنظمة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني تغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل والرغبة في التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره وقدرة التكيف المرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات التكيف (محمد عجيبة، 2009، 178).

توجد ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي والمتمثلة في: (نجم العزاوي وطلال نصير، 2012، 48)

❖ الإبداع على مستوى الفرد:

❖ الإبداع على مستوى الجماعة ؛

❖ الإبداع على مستوى المنظمة التنافس على الموارد.

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

❖ مرحلة الاهتمام interest: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة. (اللوزي موسي، 1999، 293)؛

❖ مرحلة الإعداد préparation: تتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة. وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات؛

❖ مرحلة الاحتضان incuption: تتمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي؛

❖ مرحلة البزوغ والإشراق illumination: تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط. (النفعي عبد الله، 2003، 15)؛

❖ مرحلة التحقق Vérification: في هذه الرحلة يتم إختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها؛

❖ مرحلة التقييم والتفصيل Elaboration and Evaluation: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة القيم والأهداف المنشودة؛

❖ مرحلة الإستعمال والإنتشار Utilisation and Diffusion: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم إستعمال الإبداع أو إنتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

وتتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي: (أسماء طه، 2018، 218)

❖ الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسة الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛

❖ وسيلة لتجاوز ضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية؛

❖ معيار دقيق لعملية التغيير؛

❖ تحسين انتاجية المؤسسة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء.

دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

3. الجانب التطبيقي

1.3 منهجية الدراسة

- ❖ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف والبالغ عددهم 135 عامل موزعين على مختلف المصالح على مستوى المؤسسة.
 - ❖ عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 105 عامل من 135 عامل بنسبة 77.77% من مجتمع الدراسة.
 - ❖ أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان التي تعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة ولمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التحسين من الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على عمال هذه المؤسسة.
 - ❖ قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستمارة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test، حيث تم توزيع 105 استمارة على عمال مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف حيث تم استرداد 105 استمارة أي بنسبة 100% وهي مكونة من جزأين:
 - ❖ الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتمثل في الجنس، الخبرة، العمر.
 - ❖ الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 20 عبارة.
- وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4)، غير موافق بشدة (5)) موضحة حسب جدول رقم (1).

جدول 1: "درجات مقياس ليكارت"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

2.3 نتائج وإحصائيات الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

- ❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس: نسبة الذكور المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف هو 65.71% بعدد 69 عامل ونسبه الإناث 34.29% بعدد عاملات 36 عاملة وهذا ما يدل على أن غالبية العمال على مستوى مؤسسة سونلغاز بتندوف هم ذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة العادات والتقاليد في ولاية تندوف وطبيعة العمل داخل مؤسسة سونلغاز وما يتطلبه ذلك لا سيما في المناطق الصحراوية.
- ❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: توزعت نسبة عمال مؤسسة سونلغاز وفقاً لمعايير الخبرة كالتالي نسبة 68.57% للعمال الذين يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ونسبة 17.14% للعمال الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة و 14.28% نسبة العمال الذين يملكون خبرة أقل من 10 سنوات على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف وذلك راجع لعدم فتح توظيف في المؤسسة منذ فترة طويلة.

❖ توزيع أفراد العينة حسب العمر: نسبة معظم المستجوبين من عمال مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف لهم عمر ما بين 31 إلى 50 سنة بنسبة 75.23% وتليها نسبة قدرها 20% وهي نسبة كل من لهم عمر أكثر من 21 سنة وأقل من 30 ونسبة 4.76% تمثل نسبة من هم أكثر من 50 سنة.

4. وصف وتحليل الاستبيان

1.4. قياس صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (2).

جدول 2: "نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان"

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1 إدارة التغيير (10 عبارات)	0.837
2 الإبداع التنظيمي. (10 عبارات)	0.801
جميع عبارات الاستبيان (20 عبارة)	0.755

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال ولجميع عبارات الاستبيان مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل والدراسة واستنتاج واستخلاص النتائج.

2.4: التحليل الإحصائي والإجابة على فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة. النتائج الخاصة بالمحور الأول موضحة في جدول رقم (3).

جدول 3: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " إدارة التغيير "

العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة الاحتمال (Sig)	القيمة الاحتمالية
1. تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام مهام موكلة لها .	2.09	25.64	*0.000
2. تتوقف عملية التغيير في مؤسستكم على مساهمها في تلبية احتياجات السوق الوطنية .	2.07	21.98	*0.000
3. مهمت إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير .	192.	19.90	*0.000
4. تمتلك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير	222.	23.67	*0.000
5. يتم اشتراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة.	102.	26.34	*0.000
6. تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	1.80	28.75	*0.000
7. تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير.	232.	49.08	*0.000
8. بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير	1.99	29.12	*0.000
9. المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير	2.01	34.19	*0.000
10. تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير.	1.75	37.72	*0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

*المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام مهام موكلة لها ، " يساوي 2.09 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 64، 25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مما يعني التطبيق الصارم للقانون من طرف عمال مؤسسة ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة وطبيعة المنتجات المقدمة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتوقف عملية التغيير في مؤسستكم على مساهمتها في تلبية احتياجات السوق الوطنية " يساوي 2.07 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 21.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيص تعتبر مؤسسة سونلغاز الممول الرئيسي للسوق الوطنية بالكهرباء والغاز.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير " يساوي 2.19 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 19.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي يتم تحديد الهدف وتوضيحه لجميع الافراد داخل المنظمة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تمتلك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير " يساوي 2.22 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 23.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وعليه تتوفر على مستوى مؤسسة سونلغاز الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بعملية التغيير.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم اشتراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة " يساوي 2.10 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 26.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي يتم اشراك مختلف الافراد وفي مختلف المستويات التنظيمية في إحداث التغيير.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير " يساوي 2.01 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 34.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وعليه تعتبر عملية حتمية على جميع العاملين ويشاركون فيها.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير. " يساوي 1.75 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 37.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي يحصل الافراد المشاركون في عملية التغيير على مستوى المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية.

❖ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.045، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إدارة التغيير" دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أما النتائج الخاصة بالمحور الثاني موضحة في جدول رقم (4).

جدول 4: "المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل عبارة من عبارات المجال الأول " الإبداع التنظيمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	41.40	1.75	1. يمتلك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المهارات والأفكار لحل المشاكل متوقعة حدوث.
*0.000	29.63	1.96	2. تستطيع تقديم آراءك وأفكارك بكل حرية.
*0.000	33.36	252,	3. يسعى الأفراد إلى التغيير في أساليب العمل وتطبيق أفكار إبداعية جديدة
*0.000	29.06	462,	4. يمتلك الأفراد داخل المؤسسة القدرة على التغيير في المواقف والآراء بكل حرية وديمقراطية.
*0.000	30.44	732,	5. تمتلك المهارات اللازمة لإقناع باقي الأفراد بأفكارك وآراءك الجديدة حول طرق تسيير العمل.
*0.000	27.99	2.31	6. تمتلك القدرة على استئصال المشاكل قبل حدوثها والتنبؤ بها
*0.000	22.41	432,	7. يمتلك الأفراد داخل المؤسسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقرارات المستقبلية.
*0.000	26.42	2.93	8. يتم إجراء جلسات عمل لطرح ومناقشة الأفكار الجديدة في أساليب العمل .
*0.000	22.97	901,	9. تمتع جوائز وتحفيزات تشجيعية لكل فكرة إبداعية لتطوير المؤسسة
*0.000	28.48	3.51	10. أحاول التطوير بشكل دائم في مستوى الأداء المقدم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يمتلك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المهارات والأفكار لحل المشاكل متوقعة حدوث" يساوي 1.75 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 41.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي فإن العمال داخل مؤسسة سونلغاز تندوف تتوفر فيهم الكفاءات اللازمة لإيجاد حلول للمشاكل المتوقعة الحدوث.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تستطيع تقديم آراءك وأفكارك بكل حرية." يساوي 1.96 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 29.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مما يعني وجود حرية تامة في تقديم الافكار والاراء والمقترحات داخل مؤسسة سونلغاز تندوف.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يسعى الأفراد إلى التغيير في أساليب العمل وتطبيق أفكار إبداعية جديدة." يساوي 2.25 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 33.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه

الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي فروح المبادرة موجودة لدى عمال مؤسسة سونلغاز تندوف.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يمتلك الأفراد داخل المؤسسة القدرة على التغيير في المواقف والآراء بكل حرية وديمقراطية.. " يساوي 2.46 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 29.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي لكل فرد الحرية في التعبير عن رآئه حول عملية التغيير داخل المؤسسة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تمتلك المهارات اللازمة لإقناع باقي الأفراد بأفكارك وآراءك الجديدة حول طرق تسيير العمل " يساوي 2.73 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 30.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تمتلك القدرة على استشعار المشاكل قبل حدوثها والتنبؤ بها. " يساوي 2.31 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 27.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فالأفراد والعمال داخل مؤسسة سونلغاز يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها والبحث عن حلول مسبقاً لها.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يمتلك الأفراد داخل المؤسسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقرارات المستقبلية. " يساوي 2.43 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 22.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة يمتلك العمال داخل المؤسسات القدرة على بناء تصور مستقبلي لنشاطات المؤسسة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم إجراء جلسات عمل لطرح ومناقشة الأفكار جديدة في أساليب العمل. " يساوي 2.93 (الدرجة الكلية من 5) قيمة اختبار الإشارة 26.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وعليه تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء عمليات عصف ذهني للأفراد داخل المؤسسة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تمنح جوائز وتحفيزات تشجيعية لكل فكرة إبداعية لتطور المؤسسة. " يساوي 1.90 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 22.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي تسعى المؤسسة إلى تشجيع الأفكار الإبداعية من خلال تقديم جوائز تحفيزية للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.

❖ المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "أحاول التطوير بشكل دائم في مستوى الأداء المقدم." يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة اختبار الإشارة 28.48 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبالتالي السعي المستمر لتطوير مستويات الاداء المحققة من قبل الافراد داخل المؤسسة.

❖ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الإبداع التنظيمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وبالتالي يسعي مختلف الافراد والعاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف لتحقيق درجة من الابداع في الاعمال والنشاطات التي يقومون بها، أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت: 2.42 بدرجة إجابة موافق وهذا يعني أن معظم أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان.

5. اختبار الفرضيات

1.5. الفرضية الرئيسية الأولى

❖ H0: لا تتبني مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير.

❖ H1: تتبني مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير.

جدول 5: يوضح نتائج اختبار T-Test للمحور الأول.

القيمة الإحصائية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.650	2.045

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض H0 ونقبل H1، وعليه تتبني مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير في مختلف الاعمال والنشاطات التي تقوم بها من أجل تطوير مستويات الاداء المحققة.

2.5. الفرضية الرئيسية الثانية

❖ H0: لا تساهم ممارسات إدارة التغيير في تحسين الابداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف.

❖ H1: تساهم ممارسات إدارة التغيير في تحسين الابداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف.

جدول 6: يوضح نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني.

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.903	2.232

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض H0 ونقبل H1 وعليه تساهم ممارسات إدارة التغيير في تحسين الابداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف.

4. تحليل النتائج:

❖ تتبني مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير في مختلف عملياتها الإدارية ويسعي مختلف المسؤولين فيها إلى خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة وإحداث التغيير المطلوب؛

دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

❖ تساهم ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف من خلال إحداث التغيير المطلوب والعمل على خلق الجو المناسب لحدوث نقلة كبيرة في مستويات الأداء المحققة وخلق الإبداع بين العمال داخل المؤسسة.

5. خاتمة:

يعتبر التغيير مفتاحاً أساسياً لنجاح المؤسسات وسبباً في تميزها تنافسياً لأنه يعمل على هدم الأفكار الإدارية التقليدية ويؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع وتنبذ الجمود، ولقد جاءت الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف، لمعرفة وتحديد الدور الذي يلعبه استخدام أسلوب إدارة التغيير في التحسين من الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالاعتماد على استمارة استبيان وجهت إلى 105 عامل من العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية تندوف، وبعد اختبار الفرضيات تم توصل للنتائج التالية:

❖ تبني مؤسسة سونلغاز لولاية تندوف ممارسات إدارة التغيير في مختلف عملياتها الإدارية ويسعي مختلف المسؤولين فيها إلى خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة وإحداث التغيير المطلوب.

❖ تساهم ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية تندوف من خلال إحداث التغيير المطلوب.

انطلاقاً من الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

❖ ضرورة فتح مختلف قنوات التواصل مع مختلف العاملين داخل المؤسسة على كل المستويات لتحديد المشاكل في وقتها وإحداث التغيير المطلوب في وقته وضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؛

❖ العمل على تشجيع الإبداع التنافسي داخل المؤسسة وتكريم المبدعين؛

❖ العمل على تشجيع العمل ضمن فرق إبداعية تسعى لإحداث التغيير المطلوب.

6. قائمة المراجع:

2. محمد بن يوسف النمران العطيبي (2012)، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين" الطبعة الثانية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. ربيعي مصطفى عليان (2015)، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
4. محمودي قادة مختار (2014/2015)، "إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان .
5. علي فلاح الزعبي (2009)، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني"، أبحاث إقتصادية وإدارية العدد السادس، جامعة الزرقاء ، الأردن .
6. جمال محمد عبد الله (2015)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
7. Woodman.R.W et al (1993) ، "Toward a theory of creativity" ، Academy of Management Review. vol 18، N°02.
8. محمد الصبري (2006) ، "إدارة التغيير ، الطبعة الأولى"، الاسكندرية: مصر، دار الفكر الجامعي.
9. ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) ، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية"، الجامعة الإسلامية غزة.
10. محمد عجيلة (2009) ، "دور الإبداع المحاسبي والمحاسين في التسيير واتخاذ القرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة البليدة .
11. نجم العزاوي وطلال نصير (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد33.
12. اللوزي موسى (1999)، "التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار وائل.
13. النفعي ضيف الله بن عبد الله (2003) ، "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية"، بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
14. أسماء طه نوري (2018)، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، مجلة العوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 68.