

التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية

د. مخلوفي كززة

د. حمداني نجاة

جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر

المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان

makhloufi.kenza@yahoo.fr

nm.hamdani@laposte.net

تاريخ الإرسال: 2020-04-22

تاريخ القبول: 2020-05-27

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التغيير التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلق أساسي لتطبيق أسلوب الإبداع الوظيفي، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالحرية والقدرة على التأثير في الظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته، ولتحقيق ذلك قمنا بتحليل الجانب النظري المتعلق بكل من التغيير التنظيمي و الإبداع الوظيفي، وإعداد استبانة تكونت من 30 عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للتغيير التنظيمي والمتمثلة في: ﴿تركيب المنظمة، التطوير التكنولوجي، تنمية المورد البشري﴾، بالإضافة إلى أبعاد الإبداع الوظيفي المتمثلة في: ﴿المرونة، القدرة على التحليل، المخاطرة، تشجيع الإبداع﴾، ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من 42 مدير منهم: ﴿19 مدرسة ابتدائية، 16 متوسطة، 7 ثانويات﴾، وقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء في سعيهم إلى التغيير التنظيمي تعزى ﴿للجنس، المؤهل العلمي والخبرة﴾ كما بينت النتائج أن المدراء يملكون المقدرة ﴿الإدارية، التربوية، البيداغوجية والمالية﴾ مما يسمح لهم بتبني سياسة التغيير التنظيمي من خلال تجسيد سلوك جديد يوفر الوقت والجهد والتكلفة، ويؤدي إلى خلق منظومة حديثة ذات طابع ارتقائي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الإبداع الوظيفي، المؤسسات التربوية.

Abstract : This study aims to know the reality of organizational change among the managers of educational institutions, as a basic starting point for the application of the method of job creativity, as it requires redesign of jobs so that the director feels free and the ability to influence the circumstances surrounding the work and outputs, and to achieve this we analyzed the theoretical aspect related to Organizational change and job creativity, and the preparation of a questionnaire consisting of 30 phrases distributed on the basic dimensions of organizational change, namely: (organization composition, technological development, human resource development), in addition to the dimensions of functional creativity of: (flexibility, Ability to analyze, risk, and encourage creativity) was then applied to a sample of 42 principals, including (19 primary schools, 16 intermediate, 7 secondary), and we used the descriptive and analytical method in this study that found no

differences The results showed that managers have the ability (administrative, educational, pedagogical and financial), which allows them to adopt a policy of organizational change through the embodiment of a new behavior that saves time, effort and cost , And leads to the creation of a modern system of an evolutionary nature.

Key words : *Organizational Change, Career Creativity, Educational Institutions*

. مقدمة :

يعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات التي تولي لها الدولة أشد الاهتمام، فهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ، ونظرا لأننا نشهد في وقتنا الراهن الكثير من التغيرات في شتى المجالات التي تفرض على منظماتنا الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني الأساليب الإدارية الحديثة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وعليه يتوجب على قطاع التربية عامة و المؤسسات التربوية خاصة التي تسعى إلى توفير جودة حياة العمل أن تعتمد تصميم إثنائي للأعمال التي بها، لتتيح للفريق التربوي و الإداري فرص التقدم والنمو والتطور. (فارس، 2001، صفحة 171)، وبناء على ذلك فالتغيير التنظيمي يعد عملية أساسية لتطبيق أسلوب الإبداع الوظيفي، حيث يتطلب التغيير إعادة تصميم العمل حتى يشعر المدراء في المؤسسات التربوية بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، وانطلاقا مما تقدم فان أهمية الدراسة تأتي من كونها ستسهم بتوضيح في تقديم السبل العلمية لتطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي لمدراء المؤسسات التربوية وأهمية التوجه لها وأثرها في تنشيط عملية الإبداع الوظيفي وتطويره، واستنادا إلى ذلك تم طرح الإشكالية التالية: ما مستوى التغيير التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية الجزائرية ؟ وما مدى انعكاس ذلك على تنشيط عملية الإبداع الوظيفي لديهم ؟

1. تساؤلات الدراسة :

تدفع بنا الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- ماذا نعني بالإبداع الوظيفي وما هي مجالات الإبداع في المؤسسات التربوية ؟
- ما هو واقع التغيير التنظيمي لمديري المؤسسات التربوية الجزائرية ؟

- هل يؤدي التغيير التنظيمي إلى دعم سياسة الإبداع الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة المشكلة المطروحة واعتمادا على متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

1. تؤثر إستراتيجية التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً في تنشيط عملية الإبداع الوظيفي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول سياسة التغيير التنظيمي وعلاقتها بدعم عملية الإبداع في المؤسسات التربوية، وفقا لخلفياتهم الشخصية و الوظيفية.
3. أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي المطبق في المؤسسات التربوية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وعملية الإبداع الوظيفي في مجتمع الدراسة.

ثانيا: الخلفية النظرية للتغيير التنظيمي:

تتمثل الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم التغيير وإدراكه وخلقه والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي للتطورات المتوقعة؛ إذ ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً (عمارة، 1995، ص21). ويعرف التغيير على أنه: «عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنّه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات» (السلمي، 1975، ص 206). ومن جهة أخرى تواجه الإدارة الحديثة بما فيها الإدارة العامة الحديثة ثلاثة ديناميكيات معاصرة مترابطة تتمثل في: «ازدياد حالة التعقيد الثقافي والاجتماعي، ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي نحتاج إليها والتي نطورها من أجل تحسين الكفاءة وتبني التغيير وتنفيذه، ازدياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد والجماعات» (YEATMAN, V,53,n3,sept 1994, p. 289)

1. مفهوم التغيير التنظيمي : يعرف على أنه: ﴿ جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات و الهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا﴾. (القريوتي، 2003، ص 322)

2. مجالات التغيير الإداري : إن تغيير المنظمة 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. لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة الآتية: (Giffin, 1999, p. 392)

— **تركيب المنظمة وتصميمها،** ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي - الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية).

— **تكنولوجيا وعمليات،** ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة).

— **الأفراد،** ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراك، توقعات، اتجاهات، قيم).

3. أنواع التغيير التنظيمي: تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهما لطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي. (العميان، 2005، ص 350)

1.3 التغيير الشامل والتغيير الجزئي : حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي. فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثله: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... الخ. أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

2.3 التغيير المادي والتغيير المعنوي : بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، حيث قد تبدل المنظمات

جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

3.3. التغيير السريع والتغيير التدريجي : حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فحائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات .وغير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد. وتلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

4.3. التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكييفي : يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة. النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه. أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار هو التغيير التكييفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من الرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

4. حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي : إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير. وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية، أو نتيجة تفاعلها معا، إلا أن تأثير العوامل الخارجية

غالبا ما يكون أقوى. (Benoit Grouard, 1998, p. 11.12)

1.4. الأسباب الداخلية : هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حماية المنظمة من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

- **توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمنظمة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسين مناخ العمل لإثارة الدافعية للعمل والولاء للمنظمة، ومن ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير. (Benoit Grouard, 1998, p. 17)

- **طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المنظمات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، وإعادة صياغة سياستها، رسالتها، وإستراتيجياتها. فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعي الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفون هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المنظمة. (الفائز، 2008، ص 35)

- **كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها : ❖ انخفاض الحالة المعنوية للموظفين وإصابتهم باليأس والإحباط؛ كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين؛ كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها؛ كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية؛ كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي؛ تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص؛ المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين؛ الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع. ❖

(الصيرفي، 2007، ص 32)

2.4. الأسباب الخارجية : إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا كبيرا في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمات، وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعو إلى التغيير التنظيمي: (Benoit Grouard, 1998, p. 15.16)

- **القوى التكنولوجية:** لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المنظمات. لقد حولها إلى منظمات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين. كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمنظمات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.

- **القوى السياسية والقانونية:** إن إفرازات البيئة السياسية، سن قوانين وإصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات،... الخ تفرض ضغوطا على المنظمات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

- **القوى الاجتماعية:** إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قصره على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.

- **القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية. وإذا كانت التطورات التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في منظمات القطاع الخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.

5. **إستراتيجيات التغيير التنظيمي:** تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي ولما لا تدعيمه، وتعدد إستراتيجيات التغيير التنظيمي انطلاقا من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" وهذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

(الفائز، 2008، ص 40)

1.5. الإستراتيجية العقلانية التجريبية : تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية تهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2.5. إستراتيجية الشقيف الموجهة : تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل.

3.5. إستراتيجية القوة القصيرة : تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4.5. إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي : تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل. (الصيرفي، 2007، ص 86)

5.5. إستراتيجية التحليل الميداني : مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة. (الصيرفي، 2007، ص 88)

ثالثا: التصور النظري للإبداع الوظيفي

1. مفهوم الإبداع الوظيفي : يعرف الإبداع الوظيفي على أنه : ﴿ استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل

الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة (العبيبي، 2007، ص 26)، كما يرى البعض الآخر بأنه: ﴿ سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وقد لا ينتظر أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، يبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه وتقييم البدائل المتاحة وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة. (Spence, 1994, p. 55).

2. أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي : يمكن حصر أهم أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي في المؤسسات في الآتي : (حريز، 2008، ص 12)

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم عليها الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها؛

- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، حيث أن أقصر دورة حياتها تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطريقة إبداعية أيضا، لتتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق؛

- المسؤولية الاجتماعية ونظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، مما يتطلب العمل على تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.

3. مستويات الإبداع الوظيفي : يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع الوظيفي في المؤسسة وهي : (فهيمة، 2011، ص 9)

1.3. الإبداع الوظيفي على المستوى الفردي : هو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، حيث اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان كل فرد قادر على الإبداع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع: - المعرفة: وهي كل ما جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال .

- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها .

- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول .

2.3. الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعات: حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

3.3. الإبداع الوظيفي على مستوى المؤسسة: هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، حيث يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي؛ إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة سابقا. ووفقا لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)؛ بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع.

4.3. معوقات الإبداع الوظيفي: هناك مجموعة من العناصر التي تعيق عملية الإبداع نذكر من أهمها ما يلي: ﴿ القيادة الاستبدادية؛ الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب؛ عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛ عدم وضوح الأهداف التنظيمية؛ الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد على تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة لحل المشاكل مهما كان مستوى ذكاء الفرد﴾. (الطاهر، 2010، ص 167)

رابعا: العلاقة بين التغيير التنظيمي والإبداع الوظيفي

استنادا إلى ما سبق فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تعمل على تنمية الإبداع بمختلف مستوياته: (الفردي، الجماعي والمؤسسي)، وتحقيق التكامل بينها، بغية الرفع من سمة الإبداع لديها، مما يؤدي إلى نشوء مخرجات إبداعية مختلفة: ﴿ابتكارات، أساليب عمل جديدة، أساليب لحل مشاكل غير اعتيادية... وغيرها﴾، وذلك من خلال السعي إلى تطبيق متطلبات التغيير التنظيمي لضمان التكييف للموسم لجزء من المنظمة من خلال: ﴿جدولة

العمل، أسس التقسيم الإداري، نطاق الإدارة، الآلات، وتصميم المنظمة، والأفراد، وقد يمتد تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه (Giffin, 1999, p. 384)، ويرتبط ذلك بنوع التغيير ومحتواه، فالتغيير يكون (شاملاً أو جزئياً) و (مادياً أو معنوياً) و(سريعاً أو بطيئاً) (الحسن، دس، ص 142)، ويكون أيضاً جذرياً *Radical Change* أو تدريجياً *Incremental Change* (Schermeehorn, 2000, p. 395).

خامساً: الدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على واقع التغيير التنظيمي في بعض المؤسسات التربوية ببلدية معسكر من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك من خلال عدة أبعاد أساسية هي: (تركيب المنظمة، التطوير التكنولوجي، تنمية المورد البشري) وانعكاس ذلك عليها بتطوير سياسة الإبداع الوظيفي بها وسنعمد في دراستنا هذه على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي (SPSS).

1. الإطار المنهجي للدراسة: انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية وما مدى انعكاس ذلك على الإبداع الوظيفي، فقد استخدمنا منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة، وفضلاً عن ذلك فقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المؤسسات التربوية ببلدية معسكر، وتمحورت عينة الدراسة في 42 مدير ممثلين ل : ﴿ 19 ابتدائية ، 16 متوسطة ، 7 ثانويات ﴾

2. تحليل البيانات:

1.1. اختبار الثبات : من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس أثر أبعاد التغيير التنظيمي على تطوير سياسة الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية والتأكد من صدقها، استعملنا مقياس ألفا كرونباخ، بحيث أن هذا الأسلوب يستعمل لقياس صدق وثبات الاستبيانات، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، ومن الناحية التطبيقية يعد ألفا ≤ 0.60 معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول التالي يبين النتائج التي توصلنا إليها :

الجدول رقم (1): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.887	78.8 % / 0.788	18	التغيير التنظيمي
0.857	73.6 % / 0.736	12	الإبداع الوظيفي
0.926	85.8 % / 0.858	30	الاستبيان

مقياس الثبات هو 0.858 أي 85.8 % وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً 60 % ، واعتماداً على ذلك تكون أداة القياس صالحة و يمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

2.2. البيانات الشخصية: سنتناولها من خلال الأبعاد التالية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، إذ بعد فحص الاستمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (2): البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة

1/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر						
البيان	30 سنة فأقل	31 و 40 سنة	41 و 50 سنة	51 و 60 سنة	أكثر من 60 سنة	المجموع
التكرار	0	6	22	13	1	42
النسبة المئوية	0.0 %	14.28 %	52.38 %	30.95 %	2.38 %	100 %
2/ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس						
البيان	ذكر	أثى	المجموع			
التكرار	35	7	42			
النسبة المئوية	83.33 %	16.66 %	100 %			
3/ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي						
البيان	مستوى ثانوي فما دون	مستوى جامعي	المجموع			
التكرار	8	34	42			
النسبة المئوية	19.04 %	80.95 %	100 %			
4/ نوع المؤسسة						
البيان	ابتدائية	متوسطة	ثانوية	المجموع		
التكرار	19	16	7	42		
النسبة المئوية	45.23 %	38.09 %	16.66 %	100 %		
5/ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة						
البيان	5 سنوات فأقل	بين 6 و 10 سنوات	11 و 15 سنة	بين 16 و 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	9	18	2	3	10	42
النسبة المئوية	21.42 %	42.85 %	4.8 %	7.14 %	23.8 %	100 %

نستقرأ من خلال الجدول أنّ الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي ما بين (41 و 50 سنة) بنسبة بلغت 52.38 %، في حين لم يبلغ عمر أي مدير في عينة الدراسة 30

سنة، أما بالنسبة للجنس فنلاحظ أن فئة الذكور كانت هي الطاغية بنسبة بلغت 83.33 %، وفيما يخص المؤهل العلمي فنجد أن المؤهل العلمي الغالب حسب عينة الدراسة هو الجامعي بنسبة بلغت 80.95 %، و يتضح أيضا من خلال الجدول أنّ فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الممتلة ب(ما بين 6 و 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 42.85 %، تليها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة بلغت 23.8 %.

3.5 تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة :

المحور الأول: بيانات حول واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية

الجدول رقم (3) : واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية

الاتجاه	الاختراف المعياري	الموسط الحسابي المرجح	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1/ تركيب المنظمة								
محايد	1.397	2.809	1	3	21	5	12	1. تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن (قابل للتغيير)
			2.4 %	7.1 %	50 %	11.9 %	28.6 %	
موافق	0.582	4.381	0	0	2	22	18	2. تقوم المؤسسة بتطبيق نظام جديد لتوصيف الوظائف
			0 %	0 %	4.8 %	52.4 %	42.9 %	
محايد	1.225	2.238	14	5	16	4	3	3. قامت المؤسسة بقرار نظام جديد للتعيينات (الأجور والمكافآت)
			33.3 %	11.9 %	38.1 %	9.5 %	7.1 %	
غير موافق	1.242	2.560	3	17	4	11	7	4. يتم مراجعة التوصيف (الفرس)/المدة المرجعية للوظائف (الوظيفي بشكل دوري
			7.1 %	40.5 %	9.5 %	26.2 %	16.7 %	
موافق	0.415	4.757	0	0	0	29	13	5. تساعد آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة على تسهيل حدوث عملية التغيير
			0 %	0 %	0 %	69.04 %	30.95 %	
محايد	0.994	3.285	1	3	17	15	6	6. تستخدم المؤسسة برامج رقابية فعالة
			2.4 %	7.1 %	40.5 %	35.7 %	14.3 %	
2 / التطور التكنولوجي								
موافق	0.611	4.333	0	0	3	22	17	7. تملك المؤسسة البنية التقنية (أجهزة وشبكات) اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية
			0 %	0 %	7.1 %	52.4 %	40.5 %	
موافق	0.999	3.976	0	7	0	22	13	8. تملك المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات
			0 %	16.7 %	0 %	52.4 %	31 %	
-	0.664	4.404	0	1	1	20	20	9. تسعى المؤسسة إلى تحديث تطبيقات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بشكل مستمر
			0 %	2.4 %	2.4 %	47.6 %	47.6 %	
موافق تماما	0.917	4.190	1	1	5	17	18	10. تسعى المؤسسة إلى نشر الثقافة الالكترونية بين موظفيها
			2.4 %	2.4 %	11.9 %	40.5 %	42.9 %	

موافق	موافق	موافق	%					
1.077	3.904	0	8	2	18	14	11. تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عملية التدريب	
		% 0	% 19	% 4.8	% 42.9	% 33.3		
موافق	موافق	موافق					12. تعتمد المؤسسة على التوظيف الالكتروني	
1.341	3.166	4	15	0	16	7		
		9.5 %	% 35.7	% 0	% 38.1	% 16.7		
3 / تنمية المورد البشري								
موافق	موافق	موافق					13. هناك اهتمام بالتدريب وتطوير أداء العاملين.	
0.748	4.309	0	2	1	21	18		
		% 0	% 4.8	% 2.4	% 50	% 42.9		
موافق	موافق	موافق					14. تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم	
0.830	4.428	1	1	0	17	23		
		2.4 %	% 2.4	% 0	% 40.5	% 54.8		
موافق	موافق	موافق					15. تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير الكفاءات	
1.174	3.714	1	8	6	14	13		
		2.4 %	% 19	% 14.3	% 33.3	% 31		
موافق	موافق	موافق					16. توفر المؤسسة للموظف الوصول إلى قواعد المعلومات الالكترونية	
1.022	3.525	3	3	9	17	10		
		7.1 %	% 7.1	% 21.42	% 40.5	% 23.80		
موافق	موافق	موافق					17. تمنح المؤسسة الاستقلالية للعامل لايتكار الأسلوب المناسب لعمله	
0.911	3.098	2	4	0	25	11		
		4.8 %	% 9.5	% 0	59.52 %	% 26.2		
موافق	موافق	موافق					18. تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير كفاءتها بشكل منتظم	
0.986	3.952	1	4	3	22	12		
		2.4 %	% 9.5	% 7.1	% 52.4	% 28.6		

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بمحور واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية والخاصة بعبارات بعد تركيب المنظمة جاءت بنسب معتبرة حيث تراوحت بين (4.757، 2.238) وتشير هذه النتيجة إلى أن العبارات (1،3،6) جاءت باتجاه محايد، بحيث امتازت العبارات الثلاث بنوع من التشتت في الآراء، مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة على: « مرونة الهيكل التنظيمي، على تحديث نظام الأجور، وعلى فعالية برامج تقييم الأداء » بالمؤسسات التربوية محل الدراسة، في حين أنهم يتفوقون على أنها تطبق نموذج جديد لنظام تصنيف الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يصاحب هذا التنفيذ خطة توعية للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته، لأنه لولا التوعية لما أدركوا تغيير النظام، وهذا ما عبرت عنه العبارتين (1،5) باتجاه موافق، أما العبارة رقم 4 فقد تمثلت بمتوسط حسابي ضعيف بلغ

2.560 باتجاه غير موافق مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تراجع المدونات المرجعية بشكل دوري.

كما أن بعد التطور التكنولوجي جاء بمتوسطات حسابية معتبرة تراوحت بين (4.404، 3.166) مما عبر على أن المؤسسات التربوية محل الدراسة تسعى إلى تحويل العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام مختلف التقنيات الالكترونية في الإدارة، مما يعكس أنها تقوم بإعداد العمال وتهيئتهم للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية بصفة محتشمة.

ومن جهة أخرى تمثل بعد تنمية المورد البشري بمتوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (4.428، 3.525) باتجاه موافق مما دل على أن المؤسسات التربوية محل الدراسة تسعى للمحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية، وذلك عن طريق تبني إستراتيجية تحاول من خلالها تتمين مكتسبات موظفيها في مجال تخصصهم، وهذا ما عبرت عنه القيم المعبرة التي بلغت (4.309، 3.952) للعبارتين (13و18) على التوالي، في حين تجسدت العبارة 17 بقيمة متوسطة بلغت 3.098 وهي تدل على الدور المتواضع في إطلاق ملكات التفكير الإبداعي للعاملين، وعبرت النتائج أيضا عن الدور المتواضع لكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة .

المحور الثاني : تحليل مظاهر الإبداع الوظيفي في المؤسسات التربوية

الجدول (4): مظاهر الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية حسب آراء العينة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	العبارة							
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1/ القدرة على التحليل										
موافق	0.918	3.714	0	5	10	19	8	1. أملك القدرة على فهم وتحليل الأمور		
			%0	%11.9	%23.8	%45.2	%19			
موافق	1.025	3.857	2	4	1	26	9	2. أسعى إلى تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل		
			%4.8	%9.5	%2.4	%61.9	%21.4			

موافق تماما		0.552		4.500		0		0		1		19		22		3. أجمع وأحلل البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرار
						%0		%0		%2.4		%45.2		%52.4		
2/ المرونة																
موافق تماما		1.375		3.761		9		5		7		8		13		4. أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة التكيف معها
						%21.4		%11.9		%16.7		%19		%30.95		
موافق تماما		1.146		3.381		7		7		5		9		14		5. أملك القدرة على الربط بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة
						%16.7		%16.7		%11.9		%21.4		%33.33		
موافق		0.950		3.267		3		4		2		24		9		6. أحرب الأفكار الجديدة البناء ولا أحكم عليها مسبقا
						%7.1		%9.5		%4.8		%57.1		%21.4		
3/ المخاطرة																
موافق		1.194		3.476		2		8		10		12		10		7. أتبنى الأفكار الجديدة وأتعمل المسؤولية التي تتبع ذلك
						%4.8		%19		%23.8		%28.6		%23.8		
متحايد		1.319		3.333		4		7		12		10		9		8. أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المحازفة
						%9.5		%16.7		%28.6		%23.8		%21.4		
موافق		1.125		3.619		2		6		7		18		9		9. الخوف من الفشل يجعلني أتردد في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل
						%4.8		%14.3		%16.7		%42.9		%21.4		
4 / تشجيع الإبداع																
موافق تماما		0.496		4.595		0		0		0		17		25		10. أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة للعمل

			%0	%0	%0	%40.5	%59.5	
	0.975	3.976	0	4	8	15	15	11. أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية
-			%0	%9.5	%19	%35.7	%35.7	
محدد	0.928	3.023	0	8	17	11	6	12. تلحاً المؤسسة إلى جهات مختصة (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية
			%0	%19	%40.5	%26.2	%14.3	

يتضح من خلال الجدول أنّ مديري المؤسسات التربوية المعتمدين في الدراسة يملكون القدرة على التحليل حيث جاءت العبارات (1، 2، 3) بمتوسطات حسابية معتبرة قدرت ب (3.714، 3.857، 4.500) على التوالي ، في حين عبرت النتائج على أنهم يتمتعون بالمرونة على مستوى المؤسسة وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المرتفعة والتي بلغت (3.761، 3.381، 3.267) للعبارات (4، 5، 6) على التوالي، كما نلاحظ أيضاً أن بعد المخاطرة يتميز بتشتت في الآراء نوعاً ما بحيث تمثلت المتوسطات الحسابية الخاصة به كالاتي (3.476، 3.333، 3.619)، و حسب ما عبرت عنه الانحرافات المعيارية (1.194، 1.319، 1.125) للعبارات (7، 8، 9) على التوالي، أما تشجيع الإبداع بتميز بدرجة معتبرة من الموافقة، مما يدل على أن مديري المؤسسات التربوية المعتمدين في الدراسة يدركون أهمية الإبداع الوظيفي.

4 / تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة : بما أن هذه الدراسة تبحث عن دور التغيير التنظيمي في تنشيط سياسة الإبداع الوظيفي لدى مدرّاء المؤسسات التربوية، يتوجب علينا دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، ويمكن توضيح نتائج تحليل الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول(5): العلاقة بين التغيير التنظيمي و الإبداع الوظيفي

التغيير التنظيمي / الإبداع الوظيفي	تركيب المنظمة	التطوير التكنولوجي	تنمية المورد البشري
معامل الارتباط بيرسون	0.078	0.504	0.371

يبين الجدول علاقة واضحة و معامل ارتباط عالي بين أسلوب التغيير التنظيمي و سياسة الإبداع الوظيفي لدى مدرّاء المؤسسات التربوية إذ تراوحت ما بين (0.078 و 0.504) .

5 / اختبار فرضيات الدراسة : اختبار الفرضية الأولى * اعتماد التغيير التنظيمي كأسلوب إداري في المؤسسات التربوية له تأثير ذو دلالة إحصائية على دعم سياسة الإبداع الوظيفي لدى المدراء بها*.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التغيير التنظيمي على سياسة الإبداع الوظيفي

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تركيب المنظمة	0.137	0.480	0.044	0.311	0.777
التطوير التكنولوجي	0.250	0.404	0.089	0.526	0.539
تنمية المورد البشري	0.492	0.290	0.0260	1.292	0.099

نلاحظ حسب النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل التغيير التنظيمي في المتغير التابع سياسة الإبداع الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة قيم معتبرة وهي (0.311، 0.526، 1.292) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدعو إلى قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية : * توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الخاضعين للدراسة حول سياسة التغيير التنظيمي وعلاقتها بتنشيط ودعم عملية الإبداع الوظيفي في المؤسسات التربوية وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية*، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **Anova One Way** حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة من خلال الجدول الآتي:

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية حسب تصورات عينة الدراسة لواقع التغيير التنظيمي والإبداع الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.905	1	1.905	3.509	0.68
	داخل المجموعات	21.714	41	0.543		
الجنس	بين المجموعات	0.233	1	0.233	1.667	0.204
	داخل المجموعات	5.600	41	0.140		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.019	1	0.019	0.118	0.733
	داخل المجموعات	6.457	41	0.161		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.005	1	0.005	0.002	0.965
	داخل المجموعات	98.114	41	2.453		

تشير النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة بتحليل التباين الأحادي لإجابات العينة

المدروسة حول أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقتها بدعم سياسة الإبداع الوظيفي لدى مدرء المؤسسات التربوية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلى ما يلي:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات عينة الدراسة حول واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية وعلاقته بدعم الإبداع الوظيفي لدى المدرء وفقا ل: (للعمر والجنس) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.68، 0.204) على التوالي أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة المعتمدة في الدراسة تتفق نظرهم وتعاملهم مع الموضوع، رغم اختلاف وجهات النظر بين الأجيال واختلاف الأدوار بين الجنسين .

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات عينة الدراسة حول واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية وفقا ل: (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.733، 0.965) أكبر من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة تتحد آراؤهم حول ضرورة الإبداع الوظيفي في المؤسسة التربوية.

واستنادا إلى ما سبق فإننا نرفض الفرضية الثانية التي تقتضي أنه: \otimes توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسط إجابة أفراد العينة حول واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية

وعلاقته بدعم مستوى الإبداع الوظيفي لدى المدراء بها، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

6/ اقتراحات المدراء لتطوير أسلوب التغيير التنظيمي مما يسمح بترقية مستوى الإبداع الوظيفي لديهم :

نتيجة للمقابلات التي أجريت مع 42 مدير المعتمدين في الدراسة تم تحليل اقتراحاتهم ومن ثم تصنيفها، وحساب تكرار إجاباتهم في كل موضوع، ونسبة طرحها من قبلهم، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (8): اقتراحات المدراء لتطوير أسلوب التغيير التنظيمي مما يسمح بترقية مستوى

الإبداع الوظيفي لديهم

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	إشراك المدراء في وضع المناهج الدراسية و السياسات التعليمية	36	85.71 %
2	تقليل الأعباء الإدارية عن المدراء	40	95.23 %
3	إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري	19	45.23 %
4	تشكيل لجان مديرية التربية لحل مشاكل المدراء	29	69.04 %
5	تنمية القدرات المهنية لمديري المؤسسات التربوية بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة	25	59.52 %
6	اطلاع مديري المؤسسات على التجارب التربوية الحديثة و الناجحة	8	19.04 %
7	منح مديري المؤسسات التربوية صلاحيات أكثر و التخفيف من القيود المفروضة عليهم	31	73.80 %
8	زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات لأنها تعد عامل مهم في دعم سياسة التغيير التنظيمي مما يسهل عملية الإبداع الوظيفي	35	83.33 %
9	إتاحة الفرصة لمدراء المؤسسات التربوية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظومة التربوية	39	92.85 %
10	إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لمدراء المؤسسات التربوية ضمن مدخل التغيير التنظيمي	27	64.28 %
11	عدم تكليف المدراء بمهام خارجة عن نطاق عملهم.	18	42.85 %

يتضح من خلال الجدول أن 95.23 % من المدراء اقترحوا ❁ تقليل الأعباء الإدارية عن المدراء ❁ ، في حين اقترح 92.85 % منهم ❁ إتاحة الفرصة لمدراء المؤسسات التربوية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظومة التربوية❁، و أشار 85.71 % من المدراء إلى

ضرورة إشراكهم المدراء في وضع المناهج الدراسية و السياسات التعليمية، بينما اقترح 83.33% زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات لأنها تعد عامل مهم في دعم سياسة التغيير التنظيمي مما يسهل عملية الإبداع الوظيفي، ثم تلي ذلك منح مديري المؤسسات التربوية صلاحيات أكثر و التخفيف من القيود المفروضة عليهم بنسبة بلغت 73.80%، و فضلا عن ذلك اقترح 69.04% منهم تشكيل لجان بمديرية التربية لحل مشاكل المدراء، كما يجذب البعض إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لمدراء المؤسسات التربوية ضمن مدخل التغيير التنظيمي بنسبة بلغت 64.28%، وتوالت الاقتراحات إذ اقترح 59.52% تنمية القدرات المهنية لمديري المؤسسات التربوية بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة، بينما اقترح 45.23% إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري، و 42.85% اقترحوا عدم تكليف المدراء بمهام خارجة عن نطاق عملهم، وبنسبة أقل من ذلك اقترح 19.04% منهم اطلاع مديري المؤسسات على التجارب التربوية الحديثة و الناجحة.

6. الخاتمة : حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنّ الموضوع جد متشعب و يحتاج إلى التعمق فيه أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه لبنة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات الصلة بها بحيث يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التغيير التنظيمي و الإبداع الوظيفي، وفي ما يلي سنقدم أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها :

1.6 نتائج الدراسة : بعد تحليل البيانات، واستنادا إلى الاستنتاجات التي توصلنا إليها من المقابلات التي أجريت مع مدراء المؤسسات التربوية المعتمدة في الدراسة، تمحورت النتائج فيما يلي :

■ يعمل التغيير التنظيمي والإبداع الوظيفي من خلال تقوية السلوك الجديد الذي يوفر الوقت والجهد والتكلفة، ويؤدي إلى منظومة جديدة ذات طابع ارتقائي، فالكثير من المؤسسات تدرك أنها بدون الأفكار الجديدة لن تستطيع الاستمرار، مما يحتم عليها خلق الجو والمناخ الدافع والحافز على الابتكار وعلى البحث وعلى الاختراع.

- أن مدراء المؤسسات التربوية لهم خبرة طويلة في ميدان العمل التعليمي والإداري ، فهم أكثر أهلية وكفاءة لشغل هذه الوظيفة كما أنهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة ، وهذا ما لمسناه من خلال اهتمامهم بالتلاميذ والأساتذة والعمال و السعي إلى تحفيزهم من أجل الحصول على نتائج إيجابية في المؤسسة في مختلف المجالات .
- ظهر من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، أن المؤسسات التربوية محل الدراسة لديها مستوى مقبول من التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تركيزها على أهم المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي تمثلت في الإدارة بالأهداف والإدارة الالكترونية ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع .
- يشتكي مدراء المؤسسات التربوية من قلة الدورات التدريبية الخاصة بالتطوير الإداري، و إن وجدت فإنهم يرون بأنها لا تتمتع بالجدية المطلوبة، الأمر الذي يحول دون قدرتهم على تطوير مهاراتهم وأساليبهم الإشرافية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقتها بسياسة الإبداع الوظيفي وفقا للجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، و هذه النتيجة تدل على أن المدراء في عينة الدراسة تتحد آراؤهم حول علاقة التغيير التنظيمي بسياسة الإبداع الوظيفي لديهم.
- يعتبر التغيير التنظيمي الدعامة الأساسية لأسلوب الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية.
- **2.6 توصيات:** من الصعب توفر نظام يخلو من العيوب الإدارية، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها، ومما لاشك فيه أنّ جميع العوائق يمكن علاجها وترشيدها، ومن خلال تحليل النتائج السابقة ارتأينا طرح التوصيات التالية لمساعدة مدراء المؤسسات التربوية على تبني أسلوب التغيير التنظيمي، مما ينعكس على مستوى الإبداع الوظيفي بها.
- منح مدراء المؤسسات التربوية حرية أكبر في العمل مما يسمح بزيادة المسؤوليات والانجاز الشخصي وذلك من خلال السلطات الممنوحة لهم.
- السعي إلى تطوير أداء مدراء المؤسسات التربوية في ضوء مدخل التغيير التنظيمي.
- تنمية القدرات المهنية لمدراء المؤسسات التربوية وذلك بإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة خاصة ما يتعلق بمجال تطوير المناهج الدراسية، إدارة الموارد المالية وغيرها.

- ضرورة إعادة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الاقتصاد الرقمي؛
- إعادة النظر في الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التربوية.
- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع التحديد والتغيير، من أجل مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.
- العمل على الرفع من وسائل التواصل بين مدرء المؤسسات التربوية و المسئولين في مديرية ووزارة التربية والتعليم.

قائمة المراجع :

1. Anna YEATMAN).V,53,n3,sept 1994 .(The Reform of public management: An overview Australian .J, of public Administration.289 ،
2. Francis Meston Benoit Grouard .(1998) .L'entreprise en Mouvement conduire et réussir le changement .Paris: Dunod.
3. hunt,Osborn Schermeehorn .(2000) .Organization Behavior .New York: John Wiley&Sons.
4. Ricky W. Giffin .(1999) .Management, Houghton Mifflin co . New York.
5. W.R Spence .(1994) .Innovation: The communication of change in Ideas . Chapman Hall, UK.
6. بديسي فهيمة. (19/18 ماي، 2011). تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة البليدة.
7. تحية السيد عمارة. (1995). استراتيجية التغيير . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
8. رشيد مازن فارس. (2001). ادارة الموارد البشرية . الرياض: مكتبة العبيكان.
9. ريحي الحسن. (بلا تاريخ). التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الادارة . مجلة الادارة العامة ، 142.
10. سامي محمد هشام حريز. (2008). أساسيات ادارة الأعمال : مهارات نظرية وتطبيقية . دار قنديل.
11. صالح بن سليمان الفائز. (2008). الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
12. علاء فرح الطاهر. (2010). التخطيط الاداري . عمان : دار الراية للنشر والتوزيع.
13. علي السلمي. (1975). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات.
14. محمد الصيرفي. (2007). ادارة التغيير . الاسكندرية: دار الفكر الجامعي .
15. محمد زويد العتيبي. (2007). الطريق الى الابداع والتميز الاداري . مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

16. محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان: دار الشروق.
17. محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للنشر