



جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر – الجزائر-

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د)

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الابتكار

عنوان الأطروحة

التجديد الإداري وتطوير المنظمات

-دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-

إشراف الدكتور:

يعقوب محمد

إعداد الطالب:

قرايري نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	بن عبو جيلالي
مشرفا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر – أ -	يعقوب محمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر – أ -	بن عدة محمد
ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر – أ -	عابد عدة
ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر – أ -	بلخير فريد
ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر – أ -	شريف محمد

السنة الجامعية 2022/2021

University of Mustapha Stambouli
Mascara Algeria



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences
And Management Sciences
Department of management sciences

Title

Renewal Managerial and Organizational
Development
- A case study on Algerian economic Company-

A Thesis Submitted in Partial Requirements for the Fulfillment of PhD in management sciences, Specialty of Innovation Management

Submitted by:
GUERRAIRI noureddine

Supervised by:
Dr: YAGOUB Mohamed

BOARD OF EXAMINERS

BENABOU Djillali	Professor	University of Mascara	President
YAGOUB Mohamed	Doctor	University of Mascara	Supervisor
BENADDA Mohamed	Doctor	University of Mascara	Examiner
ABED Adda	Doctor	University of Tiaret	Examiner
BELKHEIR Farid	Doctor	University of Tiaret	Examiner
CHERIF Mohamed	Doctor	University of Tiaret	Examiner

Academic Year: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى الله تعالى:

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

(سورة يوسف - الآية: 76)

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، أما بعد

إقرارا بالفضل لذويه ونزولا عند قول النبي صلى الله عليه وسلم " **من لا يشكر الناس لا يشكر الله** "، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي المشرف على الأطروحة الدكتور **يعقوب محمد** الذي تفضل علي بأن قدم لي الكثير من وقته الثمين، ولم يدخر جهدا في مساندي ومساعدتي وتقديم العون لي لإتمام هذا العمل، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره.

والشكر موصول أيضا للبروفيسور **ثابتي الحبيب** رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه ورئيس مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات (LAPDEC) على مستوى جامعة معسكر.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أسجل شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر أيضا أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه لجهودهم الملية بالدعم والمساندة طيلة فترة التكوين. كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان لرئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين.

أخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الأطروحة.

الإهداء

إلى والدي صاحبي الفضل، وأبلغ الأثر

في سابق محطات حياتي وقادمها.

حفظهما الله

إلى الإخوة والأخوات رعاهم الله

إلى زوجتي

رفيقة الدرب، أمانة الله عندي ووصية رسوله

وأبنائي

حصاد العمر، قرّة العين وزينة الحياة.

إلى كل من علمني حرفاً

إلى الأحبة والأصدقاء أهدي هذا العمل

الفهرس

محتويات الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسمة.....
	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
	محتويات الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
17-01	المقدمة العامة.....
73-18	الفصل الأول: الإطار النظري للتجديد الإداري.....
19	تمهيد.....
20	المبحث الأول: تاريخ تطور الفكر الإداري.....
20	المطلب الأول: الإدارة بين الماضي والحاضر.....
28	المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية.....
31	المطلب الثالث: المدرسة السلوكية.....
37	المطلب الرابع: المدرسة الكمية.....
38	المطلب الخامس: المدارس الحديثة.....
50	المبحث الثاني: التجديد الإداري منهج الإدارة الحديثة.....
50	المطلب الأول: مفهوم التجديد الإداري.....
55	المطلب الثاني: خصائص التجديد الإداري.....
57	المطلب الثالث: أهمية التجديد الإداري.....
58	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التجديد الإداري.....
62	المطلب الخامس: تحديات التجديد الإداري.....
64	المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية للتجديد الإداري.....
64	المطلب الأول: مصادر التجديد الإداري (الداخلية والخارجية).....
65	المطلب الثاني: التفكير الابتكاري.....
70	المطلب الثالث: ثقافة التجديد.....
73	خلاصة.....

128-74	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتطوير المنظمات ومنطلقاته الفكرية والإدارية.....
75	تمهيد.....
76	المبحث الأول: ماهية تطوير المنظمات.....
78	المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي.....
82	المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي.....
88	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ تطوير المنظمات.....
89	المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي.....
91	المطلب الخامس: أهمية التطوير التنظيمي.....
92	المبحث الثاني: إستراتيجيات ومتطلبات تطوير المنظمات.....
93	المطلب الأول: المبادئ والإفتراضات التي يستند عليها تطوير المنظمات.....
95	المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأهم نماذجه.....
102	المطلب الثالث: الإستراتيجيات المعتمدة في تطوير المنظمات.....
104	المطلب الرابع: مسؤولية التطوير التنظيمي.....
107	المبحث الثالث: المنطلقات الأساسية لتطوير المنظمات.....
107	المطلب الأول: مبررات اللجوء إلى تطوير المنظمات.....
109	المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التطوير التنظيمي.....
124	المطلب الثالث: عوامل نجاح التطوير التنظيمي.....
125	المطلب الرابع: محددات التطوير التنظيمي.....
126	المطلب الخامس: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التطوير.....
128	خلاصة.....
169-129	الفصل الثالث: مداخل التجديد الإداري لدى منظمات الأعمال المعاصرة.....
130	تمهيد.....
131	المبحث الأول: القيادة الابتكارية.....
131	المطلب الأول: مفهوم القيادة الابتكارية.....
133	المطلب الثاني: خصائص القيادة الابتكارية.....
135	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الابتكارية.....
136	المطلب الرابع: الأنماط القيادية الدافعة للإبتكار.....
137	المطلب الخامس: مهارات وأساليب القيادة الابتكارية.....

138	المطلب السادس: أهمية القيادة الابتكارية.....
139	المبحث الثاني: إدارة المعرفة ومتطلبات التجديد والابتكار.....
139	المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة.....
145	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....
149	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
152	المطلب الرابع: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة وتأثيرها على المنظمة.....
157	المبحث الثالث: الهندسة الإدارية (الهندرة).....
158	المطلب الأول: العناصر الأساسية لمفهوم إعادة الهندسة.....
160	المطلب الثاني: فوائد تطبيق الهندرة.....
160	المطلب الثالث: علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي.....
161	المبحث الرابع: ريادة الأعمال.....
161	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال والمنظمات الريادية.....
163	المطلب الثاني: خصائص المنظمات الريادية.....
166	المطلب الثالث: المهارات المطلوبة لإنشاء منظمات ريادية.....
167	المطلب الرابع: أهداف المنظمات الرائدة.....
167	المطلب الخامس: أهمية ريادة الأعمال.....
169	خلاصة.....
245-170	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعلاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات.....
171	تمهيد.....
172	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.....
172	المطلب الأول: التوقع الإستراتيجي والمنهجي للدراسة.....
182	المطلب الثاني: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.....
194	المبحث الثاني: تحليل خصائص متغيرات وأبعاد الدراسة وإتجاهات أفراد العينة.....
194	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
198	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة.....
218	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.....
219	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقة الأثر).....
232	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الوساطة).....

236	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (الفروق).....
245	خلاصة.....
252-246	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الملخص.....

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مفاهيم مختلفة حول الإدارة	1-1
26	مساهمة الحضارات في تطور الفكر الإداري	2-1
59	الفرق بين القيادة والإدارة	3-1
82	مقارنة بين الجيل الكلاسيكي والجيل الحديث لتطوير المنظمات	1-2
124	التأثيرات التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2-2
158	الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى	1-3
166	المهارات المطلوبة للمنظمات الريادية	2-3
179	مدى قوة معامل الارتباط	1-4
180	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	2-4
181	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	3-4
181	مقاييس حجم الأثر حسب (Cohen, 1988)	4-4
182	مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بالتجديد الإداري	5-4
182	مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بالإستعداد للإبتكار	6-4
183	مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بتطوير المنظمات	7-4
185	بطاقة فنية للشركات محل الدراسة	8-4
186	إختبار التوزيع الطبيعي ((Kolmogorov-Smirnov Test (K-S))	9-4
188	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10-4
189	الإتساق الداخلي لبعده القيادة الإبتكارية (محور التجديد الإداري)	11-4
189	الإتساق الداخلي لبعده إدارة المعرفة (محور التجديد الإداري)	12-4
190	الإتساق الداخلي لبعده هندسة العمليات الإدارية (محور التجديد الإداري)	13-4
190	الإتساق الداخلي لبعده ريادة الأعمال (محور التجديد الإداري)	14-4
191	الإتساق الداخلي لمحور الإستعداد للإبتكار	15-4
191	الإتساق الداخلي لبعده تطوير الأفراد (محور تطوير المنظمات)	16-4
192	الإتساق الداخلي لبعده تطوير الجماعة (محور تطوير المنظمات)	17-4
192	الإتساق الداخلي لبعده تطوير الهيكل التنظيمي (محور تطوير المنظمات)	18-4

193	الإتساق الداخلي لبعء تطوير التكنولوجيا (مءور تطوير المنظمات)	19-4
193	الإتساق الداخلي لبعء تطوير الثقافة التنظيمية (مءور تطوير المنظمات)	20-4
198	المءوسءاء الحسائية والإنءرافاء المعيارية ومءسوءاء الموافقة للءءءءء الإداري	21-4
198	مءسوءاء القيادة الإءءكارية في المءوسءاء محل الدراسة	22-4
200	مءسوءاء إءارة المعرفة في المءوسءاء محل الدراسة	23-4
202	مءسوءاء هندسة العمليات الإدارية في المءوسءاء محل الدراسة	24-4
203	مءسوءاء ريادة الأعمال في المءوسءاء محل الدراسة	25-4
205	مءسوءاء الإءءءءاء للإءءءكار في المءوسءاء محل الدراسة	26-4
208	المءوسءاء الحسائية والإنءرافاء المعيارية ومءسوءاء الموافقة لءءءءء المنظمات	27-4
208	مءسوءاء تطوير الأفراد في المءوسءاء محل الدراسة	28-4
210	مءسوءاء تطوير الجماعة في المءوسءاء محل الدراسة	29-4
212	مءسوءاء تطوير الهيكل التنظيمي في المءوسءاء محل الدراسة	30-4
214	مءسوءاء تطوير التكنولوجيا في المءوسءاء محل الدراسة	31-4
216	مءسوءاء تطوير الثقافة التنظيمية في المءوسءاء محل الدراسة	32-4
220	نءاءء ءءءءر الإنءءار الخءي البسيء لأءر الءءءءء الإداري على تطوير المنظمات	33-4
220	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار	34-4
221	نءاءء ءءءءر الإنءءار الخءي المءءءء لأءر أبعاء الءءءءء الإداري على تطوير المنظمات	35-4
222	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار	36-4
223	نءاءء ءءءءل الإنءءار الءءربءي لأبعاء الءءءءء الإداري على تطوير المنظمات	37-4
223	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار وفق Stepwise	38-4
224	نءاءء ءءءءر الإنءءار الخءي البسيء لأءر القيادة الإءءكارية على تطوير المنظمات	39-4
224	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار	40-4
226	نءاءء ءءءءر الإنءءار الخءي البسيء لأءر إءارة المعرفة على تطوير المنظمات	41-4
226	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار	42-4
227	نءاءء ءءءءر الإنءءار الخءي البسيء لأءر الهندرة على تطوير المنظمات	43-4
228	نءاءء ءءءءل ءءباين للإنءءار	44-4

229	نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر ريادة الأعمال على تطوير المنظمات	45-4
230	نتائج تحليل التباين للإنحدار	46-4
234	نتائج نموذج المعادلة الهيكلية	47-4
235	التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة للتجديد الإداري على تطوير المنظمات	48-4
237	إختبار التجانس ليفن لمجموعتي متوسط محور تطوير المنظمات	49-4
237	يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب الجنس	50-4
239	يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب العمر	51-4
240	يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب المؤهل العلمي	52-4
241	يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب المركز الوظيفي	53-4
242	يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب سنوات الخبرة المهنية	54-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	مراحل تطور الفكر الإداري	1-1
35	هرم ماسلو للحاجات	2-1
45	نظرية Z بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة	3-1
49	مفاهيم النظرية العربية للإدارة	4-1
49	نموذج عقل المدير العربي	5-1
68	الصفات المميزة للأفكار الابتكارية	6-1
70	كيف تعزز قدرتك الابتكارية	7-1
77	الحقول الأربعة في علم المنظمة	1-2
87	تطوير المنظمات كنظام متكامل	2-2
93	العلاقة بين المنظمة والمحيط	3-2
95	النموذج العام للتطوير التنظيمي	4-2
98	نموذج التشخيص (Weisbord)	5-2
99	نموذج تحليل مجال القوى	6-2
100	نموذج الإنسجام والتطابق	7-2
101	نماذج التأقلم	8-2
107	القوى الدافعة للتطوير	9-2
110	مجالات مناهج التطوير التنظيمي	10-2
112	مسببات تطوير الثقافة التنظيمية	11-2
118	محددات الهيكل التنظيمي	12-2
154	تأثير إدارة المعرفة على العاملين	1-3

155	تأثير إدارة المعرفة على العملية التنظيمية	2-3
161	العلاقة بين الهندرة والتطوير التنظيمي	3-3
173	مستويات التموقع الإستراتيجي	1-4
185	تعداد الإستبانة	2-4
194	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-4
195	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	4-4
196	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-4
196	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	6-4
197	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	7-4
218	نموذج الدراسة	8-4
233	التأثيرات بين متغيرات الدراسة	9-4

مقدمة

مقدمة:

نتيجة للعديد من الإعتبارات على غرار شدة المنافسة، التطور المعرفي والتكنولوجي، وكذا التنوع في أساليب ومهارات القوى العاملة، فإن الوضع الحالي لبيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين أكثر ما يقال عنه أنه يتسم بتعقيد شديد وحالة عدم التأكد والإستقرار، ولأن الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة هي في الحقيقة نظم مفتوحة ووحدة إجتماعية هادفة، وجب عليها أن تتفاعل مع معطيات بيئتها من جهة، ومن جهة أخرى تنمو وتتطور. (عليان، 2015، ص 12)، حقيقة أفرزت الحاجة إلى ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات قصد الحفاظ على بقائها وتطورها وإستمراريتها وإلا فإن مصيرها يؤول أقرب إلى الزوال منه إلى البقاء.

وفي الوقت الذي إعتبرت عملية التطوير من القضايا الجوهرية في إدارة منظمات الأعمال كونها تساهم في إحياء وتجديد المنظمة، فإن هذا الدور أدى إلى ظهورها أي عمليات التطوير في صور وأشكال متعددة كالتطوير التنظيمي، والتطوير في الأساليب الإدارية، وكذا التطور التكنولوجي والمعرفي بهدف جعل المنظمة وأفرادها أكثر كفاءة وأكثر تنافسية، ومن مبدأ أن المنظمات التي تتكيف بشكل أسرع مع المتغيرات المرتبطة ببيئتها ولا تتجاهلها إستأثرت الكثير من الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمات بأهمية إستثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتضافرت الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة مداخل إدارية وتنظيمية حديثة تحقق لها ميزة تنافسية. (الشماع وحمود، 2007، ص 351)، هذه الأخيرة حتمت على كل منظمة أن تنشأ لنفسها ثقافة وفلسفة إدارية تهدف إلى خلق هذه الميزة وبالتالي التطور والإستمرارية، وتطوير المنظمات كمفهوم إداري حديث ظهر من خلال دراسات العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن الماضي، عندما أدرك علماء ورواد تلك الحقبة أن الهياكل والعمليات التنظيمية تؤثر وتتأثر بسلوك الفرد ودوافعه. إذن يمكن القول أن التطوير التنظيمي يمس بالدرجة الأولى الجانب الإنساني في المنظمات من خلال جعل الأفراد وفرق العمل يؤدون المهام بشكل أفضل وبالتالي تحسين الأداء والعمليات التنظيمية.

وبالرغم من أن المفاهيم الأولى لتطوير المنظمات والتي أسهمت بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة وتطورها ونموها لا سيما عمليات إتخاذ القرار وحل المشاكل، بات هذا المفهوم أكثر توسعا وإنتشارا في الأوساط التنظيمية خاصة في الفترة الأخيرة ليركز بشكل أساسي على مواءمة المنظمة للتغيرات السريعة وما صاحبها من تطور معرفي وتكنولوجي، كما أن الدراسات الحديثة المهتمة بالتطوير التنظيمي أعطت له أهمية أكبر وجعلته ملموسا وجليا، ليشمل الثقافة والهيكلي وحتى المناهج الإدارية.

إن الهدف من ظهور الوظيفية الإدارية كان في الأساس هو العمل من أجل تحقيق التوازن بين الإستقرار والتغيير كإستجابة للضغوط المحيطة بالمنظمة، ومع مرور الوقت أصبحت هذه الوظيفة موجهة بشكل أكبر نحو إدارة هذا

الإستقرار والتغيير الذي لم يكن في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب إستجابة لضغوط البيئة الخارجية للمنظمة وضرورة التكيف معها. (الطجم، 2009، ص 41)، وبالرغم من الضرورة الحتمية التي تميز التغيير فهو يعتبر منهجاً متكاملًا من الأنشطة المتداخلة شأنه في ذلك شأن عمليات التجديد والإبتكار، وكلمة تجديد متعددة المداخل فهي قد تعني الإبتكار وقد تعني التحسين والتغيير لأن كل هذه المفاهيم في النهاية تؤدي إلى الإنتقال من حال إلى حال أفضل، كما تمثل أهم المداخل والأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي في المنظمات لذا وجب على القيادة الإدارية فهمها وتبنيها. (عليان، 2015، ص 12)، هذه المداخل غالبًا ما تقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي المنهجية، الأساليب والقيادة، فالمنهجية تعبر عن فلسفة الفكر الإداري المستخدم، والأساليب تمثل الإطار العام الذي يحوي المنهجية، أما القيادة فهي الفاعل المؤثر في المنظمة بإعتبارها عامل ربط وتنسيق بين العناصر السابقة. (المسعود، 2014)

إن حتمية التغيير قد أفرزت إدارة جديدة تعتبر نهجًا من مناهج الإدارة الحديثة كعمل منظم يوجه الأفراد ويساعدهم على تبني التجديد قصد الوصول بنجاح وبالشكل الصحيح لأهداف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى التحلي عن الطرق التقليدية الغير قادرة على العمل بفاعلية، والدليل على ذلك عدم قدرة الكثير من المنظمات البيروقراطية التعامل والتجاوب مع التغييرات الحالية، مما أصبح جليًا أن المنظمات التي تحاول مقاومة التجديد سوف تسقط ضحية تعقيدات العصر. (الطجم، 2009، ص 41)، ولقد ركز كثير من الباحثين والمفكرين جهودهم ودراساتهم لإيجاد الوسيلة والطريقة التي تساعد المنظمات على التكيف مع الأوضاع الجديدة، فنادى بينيز (W.Bennis) إلى ضرورة التحول عن النظام البيروقراطي، وركز جازنر (J.Gardner) على مفهوم البحث العلمي (Action Research) كنموذج للتطوير التنظيمي، في حين شدد شيبيرد (Shepard) على الشكل التنظيمي الذي يساعد المنظمات على التجديد والتطوير وليس مقاومة التغيير. (الطجم، 2009، ص 52)، ومن خلال كل ما ناد به هؤلاء الباحثين نرى أن السمة الرئيسية هي التحول من الوضع الراهن إلى وضع أكثر ملائمة وتطور، كما أن الفكرة الجلية التي إتفق عليها مفادها ضرورة التحول من النماذج الإدارية التقليدية التي تدار بها هاته المنظمات إلى نماذج جديدة تتميز بقيم ثقافية وفلسفة تنظيمية وأساليب تشغيلية حديثة من خلال ما يعرف بالتجديد الإداري.

وبالرغم إتفاق جل رواد الفكر الإداري الحديث على أن التجديد الإداري بمختلف أشكاله، قد يخلق للمنظمة ميزة تنافسية لا سيما الإستفادة من أساليب إدارية جديدة أو أسواق جديدة وتكنولوجيا جديدة... إلخ، إلا أنه قد يكون مصدراً لعدم الإستقرار وعدم التأكد والغموض، كما يمثل عملية معقدة مما يدفع بالسلوك التنظيمي للأفراد لمقاومته، والتي تعتبر هذه الأخير أي المقاومة جزء طبيعي من عملية التغيير، من المحتمل حدوثها عندما يتم

الانتقال من الوضع الحالي المعلوم إلى المجهول وبالتالي لا يمكن تجاهلها، ومن هنا يمكن إعتبارها على أنها سلوك تنظيمي وردة فعل من قبل العاملين للحفاظ على الوضع الراهن (Bovery and Hede, 2001) ، لذا وجب على المنظمات أن تهتم بوضع نموذج إبتكاري يمس كل جوانب المنظمة بدءا بالقيادة (القيادة الإبتكارية) لأنها تعتبر الراعي الأساسي في تقبل التجديد والدفاع عنه، كما تبرز أيضا أهمية المنهج العلمي ليؤكد أن العالم على مدار السنين يشهد تطورا في الفكر الإداري نظريا وتطبيقا، فهناك تطور وتجديد في الأفكار والمبادئ والنظريات الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تقدم سريع في الأساليب والأدوات المستخدمة. والتي ترجع دوافعه في الغالب إلى التطور المستمر في التكنولوجيا والعمولة، والرغبة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما قد يكون إستجابة وكرد فعل للأزمات والتغيرات وضغط المنافسة، بهدف تحسين المنظمة بطريقة ما.

في الأخير يمكن إعتبار أن غالبية منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة وسريعة في التحول فهي تعيش في بيئة تتصف بالحركة والتطور والتجديد المستمر، كما أن علم الإدارة يمتاز عن الكثير من العلوم الأخرى بحيويته وإفتاحه، لذا جاءت أسباب إختيار هذا البحث لتمزج بين مفاهيم السلوك التنظيمي المتمثلة في (المهارات الذاتية للأفراد، أساليب القيادة الإدارية، المنهج العلمي)، ومدى مساهمتها في إرساء مبادئ التجديد الإداري كفكر إداري حديث يساعد في بناء منظمات أكثر تنافسية وتطور.

1. إشكالية الدراسة

تؤكد جل الدراسات الحديثة أن طرق معالجة المشاكل الحالية لدى أغلب المنظمات بات بدون جدوى، فمعظم هذه المنظمات أصبحت تدور في حلقات مفرغة من برامج التغيير والتجديد بشتى أنواعه وما صاحبها من مقاومة له، مما جعل الإدارة التقليدية في العصر الحالي في مأزق يحد من فعاليتها وقدرتها على التنظيم، ومن يراقب وتيرة هذه التغيرات والتطورات يدرك بأن التطور في الفكر الإداري بما يحمله في طياته من إنعكاسات كبيرة يجعل المنظمات في صراع مستمر لتجديد أساليبها الإدارية من خلال التركيز على مختلف الجوانب التي تشكل المنظمة لاسيما السلوك التنظيمي والتطور التكنولوجي وكذا القيادة، بل وأصبح التجديد الإداري من القضايا الأولى في حقل الإدارة وأصبح يشكل قضية محورية وملحة لجميع منظمات الأعمال. ومع إشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال والتوجه نحو إقتصاد المعرفة لم تعد المؤسسات الجزائرية عن منأى من هاته التحديات والتغيرات، وبالرغم أن الكثير منها تستخدم أساليب إدارية حديثة لكن القليل فقط من هاته الأساليب ساهمت في دفع عجلة نموها وتطورها، لذا وجب علينا النظر في الشكل الصحيح الذي يجب أن تكون عليه هذه المنظمات، وكيف يمكننا توظيف الأساليب الجديدة بها؟ قصد الحفاظ على إستمراريتها وبقائها وإدارتها بفكر إداري حديث يواكب التحول في القيادة والأساليب الجديدة لمنظمات الأعمال.

بناءً على ما سبق ذكره، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التجديد في الأساليب الإدارية على تطوير المنظمات الاقتصادية؟

وبغية تحليل ومعالجة إشكالية الدراسة تم طرح تساؤلات فرعية تساعد في الإجابة عليها، جاءت على النحو التالي:

- ❖ هل المنظمات محل الدراسة مواكبة للتجديد في الأساليب الإدارية الحديثة؟
- ❖ هل ساهمت هذه الأساليب الإدارية في تطوير المنظمات؟
- ❖ هل يتعاظم تأثير التجديد الإداري على تطوير المنظمات بوجود عوامل مساعدة كالإستعداد للإبتكار؟
- ❖ هل تطور المنظمات من خلال أبعاد (تطوير الفرد والجماعة، تطوير الهيكل التنظيمي، التطور التكنولوجي، الثقافة التنظيمية) مرهون بإبتكار أساليب إدارية جديدة؟

2. فرضيات البحث

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، وإعتماداً على النموذج البنائي المقترح لهذه الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات بهدف قياس مستوى متغيرات الدراسة، وإختبار العلاقة بينها. وهي تنقسم إلى الفرضيات الرئيسية التالية:

2-1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتجديد في الأساليب الإدارية على تطوير المنظمات الاقتصادية محل الدراسة.

2-2- الفرضية الرئيسية الثانية: الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات.

2-3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات آراء عينة الدراسة حول تطوير المنظمات من خلال مدخل (تطوير الفرد والجماعة، تطوير الهيكل التنظيمي، التطور التكنولوجي، الثقافة التنظيمية).

3. دوافع إختيار الموضوع

كما هو معروف فإن إختيار أي موضوع بحث مرتبط بأسباب ذاتية تعبر عن توجه الباحث وأخرى موضوعية علمية تسهم في حل مشكلة ما:

- مبررات ذاتية: إضافة إلى كون الموضوع يقع ضمن تخصص الباحث وإهتماماته بمواضيع إدارة الأعمال فإن الدافع الذاتي لهذا الموضوع أكثر من غيره من المواضيع الأخرى، هو معرفة واقع التجديد الإداري في منظمات الأعمال الجزائرية ومدى مساهمته في تطوير المنظمات.

- مبررات موضوعية: تكمن الدوافع الموضوعية للبحث من خلال أهمية الموضوع ومدى حاجة إدارة منظمات الأعمال له، والمكانة التي يحتلها مجال تطور الفكر الإداري خاصة فيما تعلق بالسلوك التنظيمي وتنمية المهارات الإدارية، كما أن مناقشة مثل هاته المواضيع من شأنها أن تساهم في توضيح الصورة أكثر لمسيرى المنظمات الجزائرية قصد التوجه نحو تبني الأساليب الإدارية الحديثة والمناسبة في مجال إدارة الأعمال لمنظمتهم، وبالتالي الحفاظ على بقائها وتطورها.

4. أهمية الدراسة وأهدافها

تبرز أهمية الدراسة من خلال الواقع الذي يحظى به موضوع التجديد الإداري من قبل مفكري الإدارة، لكونه يمثل أحد المناهج الإدارية ذات الإهتمام المعاصر في تعزيز عملية التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال الحديثة، كما يعتقد الباحث أن هناك وجود فجوة معرفية في وضع إطار مفاهيمي للتجديد متداخل إلى حد كبير مع مختلف المصطلحات في مجال إدارة الأعمال مثل التغيير، التحديث، التحسين والإبداع...، بحيث تهدف الدراسة إلى إلقاء الغموض حول هذه المتغيرات ومدى الدور الذي تلعبه كل منها في تحقيق أهداف المنظمة، كما تهدف إلى التعرف على أهم الأساليب والمناهج الإدارية المستخدمة في المنظمات الجزائرية.

من خلال ما سبق يمكن أن نجادل بأن أهمية الدراسة الحالية تكمن في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر تطوير المنظمات، كما أن الدراسة الحالية تعد مهمة أيضا لكل من متخذي القرار والعاملون على حد سواء في إدارة منظمات الأعمال، وبناء على ما سبق يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ الوقوف على أفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة وتطوير منظمات الأعمال محل الدراسة قصد التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
- ❖ تقييم مستوى كل من التجديد الإداري والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال محل الدراسة؛
- ❖ تحديد طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متغيرات الدراسة؛
- ❖ إقتراح وإختبار نموذج يعكس كيفية مساهمة التجديد الإداري في تطوير المنظمات، من خلال محاولة إختيار الأبعاد المناسبة والمعبرة عن كل متغير؛
- ❖ محاولة تطبيق النموذج الإفتراضي على بعض المؤسسات؛

❖ الإثراء المعرفي الذي يضيفه في مجال تطور الفكر الإداري والتنظيمي، من خلال المساهمة في إبراز مدى إمتلاك المنظمات محل الدراسة لفكر إداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي.

5. منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم الإعتماد على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال توضيح خصائصها وكما عن طريق إعطاء وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى، والمنهج التفسيري (التحليلي) هذا النوع من المناهج لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث تساهم في رفع رصيد المعرفة حول الموضوع.

وتبرز أهمية إستخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة، من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل مكانة التجديد الإداري كمفهوم وممارسة إدارية في المنظمات الإقتصادية، بالإضافة إلى التعرض لموضوع التطوير التنظيمي من حيث الهدف والأهمية، كما أن إستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف عن مجموعة من المظاهر والمشكلات التي تتطلب دراسة مفصلة ومعقدة لها وبالتالي محاولة حلها، حيث يعتبر أسلوب دراسة الحالة أحد أساليب البحث والتحليل المطبقة في مجالات علمية مختلفة تزود الباحث بالبيانات الكمية والتنوعية، عن عوامل عديدة تتعلق بالعينة محل الدراسة.

6. الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لأحد متغيرات موضوع البحث وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الأبحاث بين دراسات باللغة العربية وأخرى باللغات الأجنبية، وعليه سوف نستعرض من خلال هذه الدراسة جملة من منها والتي تم الإستفادة منها والإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، ونشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم إستعراضها جاءت في الفترة ما بين سنة 2001 و 2020، وشملت العديد من القطاعات مما يشير إلى تنوعها الزمني والمكاني، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى تصنيفين هما: الدراسات التي تناولت متغير التجديد الإداري، ثم الدراسات التي تناولت متغير تطوير المنظمات، وفيما يلي نقدم عرضاً لأهم الدراسات:

أولاً: إستعراض الدراسات السابقة

1- الدراسات التي تناولت متغير التجديد الإداري

- **Kleanthis K. Katsaros, Atthanasios N. Tsirikas and Georgia C. Kosta.(2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating rol of employees readiness to change.**

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة السببية بين القيادة وأداء الشركة، وإكتشاف الدور الوسيط الذي يلعبه إستعداد الموظفين للتغيير في هذه العلاقة، بإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية تم تحليل المعلومات المجمعة من 213 موظفا تابع لشركات الشحن اليونانية، قصد فحص تأثير أسلوب القيادة على إستعداد الموظفين لعملية التغيير، بناء على معطيات التحليل الإحصائي بينت النتائج أن لأسلوب القيادة أهمية كبيرة في تحفيز الموظفين على إستعدادهم للتغيير ومن ثم التأثير في أداء الشركة، كما بينت النتائج أيضا أن الإستعداد للتغيير يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الشركة بإعتباره مرحلة من مراحل التغيير.

- **مخلوفي كززة.(2019). التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**

—دراسة حالة—، كان الهدف من الدراسة هو إعطاء صورة عن واقع التجديد الإداري في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وإنعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مدى إدراك المسؤولين والمؤوسين للدور الذي تلعبه الأساليب الإدارية الحديثة في تغيير ممارسات وظيفة الموارد البشرية، لتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي لدراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بإستخدام التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للتجديد الإداري أثر في التحول في ممارسات وظيفة الموارد البشرية إلا أن الفاعلين في هاته المؤسسات يفتقدون إلى المنهج العلمي الذي يساعدهم على إدراك أهمية التجديد في الأساليب الحديثة لوظيفة الموارد البشرية، كما أظهرت التحاليل الإحصائية للبيانات أن المؤسسات محل الدراسة لديها مستوى نوعا ما مقبول من التجديد الإداري.

- **Linda Hoglund and Maria Martensson.(2019). Entrepreneurship as astrategic management tool for renewal The case of the swedish public employment service.**

كان الغرض من الدراسة هو تعزيز الفهم عن كيفية تطور العمليات الإستراتيجية وريادة الأعمال في مؤسسة القطاع العام، ولتحقيق أهداف البحث تم إجراء دراسة طولية ونوعية على مؤسسة خدمات التوظيف العامة السويدية (SPES) من خلال طرح التساؤل التالي كيف تتم موازنة العمليات الريادية والإستراتيجية في مؤسسة القطاع العام؟، بينت النتائج أن إستخدام ريادة الأعمال يعتبر تغير في حد ذاته وأداة إستراتيجية للتجديد من خلال تحفيز المديرين والموظفين ليصبحوا قادة إبتكارين.

• **Mag. Christine Aschbacher and Jozef Sablik.(2019) .Innovative Leadership Style for Industrial Companies.**

الهدف من الورقة البحثية هو تبيان العلاقة بين القيادة وعملية الابتكار من خلال وضع أسلوب قيادي يدفع بعملية الابتكار في الشركات، أظهرت النتائج أن الشخص الذي يدير شركة مبتكرة يجب ألا يكون رئيساً للمدرسة القديمة بل قائد يتمتع بالشخصية المبدعة ويساهم في تطوير أفكار الموظفين، من خلال تفويض الأعمال للأخريين ويضمن تنفيذها ونجاحها كما بينت النتائج أن لروح القيادة دور كبير في خلق الابتكار لدى الشركة.

• **عثمان ليلي وأخرون.(2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز -عرض بعض التجارب في**

القيادة والتميز لبعض المؤسسات-، إهتمت هاته الدراسة بتحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة الابتكارية و الأداء المتميز وكذلك تحديد مختلف النماذج لقياسه، كما هدفت إلى تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال عرض نماذج لبعض المؤسسات، أظهرت المراجعة الأدبية لمختلف المواضيع المرتبطة بموضوع الدراسة أن للقيادة الابتكارية أثر كبير في خلق وإيجاد أساليب عمل جديدة تتميز بالمرونة وتحث على الابتكار قصد تطوير المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز، كما أن للقائد الابتكاري الدور الفعال في طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وبإستباقية وتبنيها بنجاح، كما أن مختلف الأبحاث في مجال قيادة الأداء المتميز بينت أن هناك نماذج عديدة في هذا المجال تمثلت في (TQM، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإيزو 9000)

• **كمال عبد الفتاح محمد بشون وأخرون.(2018). تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة**

تأصيل نظري، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع الهندرة بإعتباره أسلوب إداري حديث من خلال التعرف على مدى ملائمة تطبيق الهندرة في المنظمات العامة لإحداث التغيير الجذري بغية إعادة البناء التنظيمي للمنظمات، ولتحقيق أهداف البحث تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال المراجعة الأدبية لمجموعة من الدراسات السابقة وتحليل نتائجها والربط بينها، إتضح من خلال نتائج البحث أن أسلوب الهندرة يعد من أساليب التطوير الحديثة في علم الإدارة المتمثل في إحداث تغييرات وتحسينات جوهرية وتدرجية على مستوى المنظمة بالتركيز على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام وإجراءات العمل والتصميم الجذري لهيكل العمل.

• **Iqboljon Odashev Mashrabjonovich.(2018). The role of technological innovation in the effective economic performances of enterprises.**

الغرض من المقالة هو تحليل دور الابتكارات التكنولوجية على تنمية إقتصاد السوق من خلال صياغة إستراتيجية الابتكار للمؤسسات قصد تحسين الإدارة المبتكرة في العالم النامي دولة أوزبكستان نموذج، ولتحقيق أهداف البحث تم دراسة علاقة الإرتباط بين متغيرين (نفقات البحث والتطوير وإجمالي إيرادات) لمجموعة من الشركات الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي، خلصت نتائج البحث إلى مجموعة من النقاط تمثلت في أن الابتكار يعتبر

مسؤولية الإدارة العليا من خلال دمج ثقافة الابتكار المطلوبة لدى الشركة، كما أن إستراتيجية الابتكار تتطلب تفكيراً جديداً أكثر شمولية وجرأة وتميز، في حين يجب أن لا تتعامل مع الأفكار الجديدة على أنها ابتكار إلا إذا كان لها صدى لدى المستهلكين، أظهرت النتائج أن العلاقة الإرتباطية بين نفقات البحث والتطوير وإجمالي الإيرادات لدى شركات محل الدراسة مرتفعة وذات دلالة إحصائية بمعنى أن أرباح الشركات لديها علاقة مباشرة وغير مباشرة على زيادة الابتكار.

• **Mahmoud M.Migdadi and al.(2017). An empirical examination of Knowledge management processes and market orientation, Innovation capability, and organisational performance: Insights from Jordan.**

تهدف الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لتأثير عمليات إدارة المعرفة من خلال (إنشاء المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة وتطبيقها، وإكتساب المعرفة الخارجية وتخزينها وتوظيفها) على القدرة على الابتكار والأداء التنظيمي من خلال إختبار العلاقة بين نماذج الدراسة مع التركيز على الدور الوسيط للقدرة على الابتكار، إعتد البحث على دراسة إستقصائية شملت 210 منظمة (صناعية وخدمائية) في الأردن، أوضح تحليل نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة KMP دور مهم في القدرة على خلق الابتكار داخل المنظمة، وكذا تحسين الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة على ضرورة تركيز المديرين بشكل كبير على الابتكار لأنه عنصر مهم لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة.

• محمد ثابت فرعون وآخرون.(2015). صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الإتصال المتنقلة في العراق (زين العراق- أساسيل -كورك)، يهدف البحث إلى دراسة علاقة الإرتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إستراتيجية ريادة الأعمال) من خلال أبعادها الأربعة تبني المحاطرة، الإستعداد للإستباقية، هجومية المنافسين، التوجه نحو الإبداعية والمتغير التابع (تطوير المنظمات الذكية) على مستوى شركات الإتصال المتنقلة في العراق، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات إرتباط معنوية بين جميع متغيرات الدراسة على المستوى الكلي بمعنى أن هناك علاقة إرتباط بين إستراتيجية ريادة الأعمال وتطوير المنظمات الذكية، كما أن شركات الإتصال محل الدراسة تولي إهتماماً كبيراً لإستراتيجية ريادة الأعمال بإعتبارها وسيلة لنقل المعرفة قصد تعزيز تطور الشركة كما أن لإستراتيجية ريادة الأعمال من خلال أبعادها الأربعة تأثير في تطوير المنظمات الذكية.

• **Leif Denti and Sven Hemlin.(2012). Leadership and innovation organizations:A Systematic review of factors that mediate or moderate the relationship.**

تركز الورقة البحثية على دراسة مدى وكيف ترتبط القيادة الإدارية بعملية الابتكار (أي العوامل التي تتوسط العلاقة بين المتغيرين) وكيفية تأثير القادة على النتائج المبتكرة، لتحقيق أهداف البحث تم مراجعة أدبية لعينة مكونة من 30 دراسة تجريبية سابقة في هذا المجال، أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة والابتكار تكون أقوى في المنظمات التي لديها ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، كما أن إنشاء المعرفة وتعزيزها في المنظمة يساهم في تطوير المنتجات والعمليات المبتكرة، بينت النتائج أيضا أن تحفيز الابتكار على المستوى الفردي يتوسط العلاقة بين القيادة والابتكار من خلال التأثير على الإبداع الذاتي.

• **Patrick Kreiser and al.(2010). Firm level entrepreneurship The rol of proactiveness innovativeness and strategic renewal in the creativ and exploration of opportunittes.**

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو إستكشاف الأبعاد الأساسية لريادة الأعمال على مستوى الإدارة والمتمثلة في (روح المبادرة، الابتكار والتجديد)، تشير النتائج إلى أن روح المبادرة ستؤثر على مدى إلتزامها بسلوكيات تجديد مبتكرة وإستراتيجية، ويتسق هذا مع الفكرة القائلة بأن الشركات الإستباقية تظهر رغبة في خلق الفرص ويمكن تمييزها عن أنواع أخرى من الشركات من خلال أن تصبح رائدة عن طريق إعتتماد الابتكار والتجديد محاولة لإقتناص الفرص الجديدة

• **Abubakr Mohyeldin Tahir Suliman.(2001). Are we ready to innovation ? Work climate-readiness to innovate relationship: The case of Jordan.**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة وفهم دور مناخ العمل في التأثير على إستعداد الموظفين للابتكار، قصد الوصول إلى نتائج البحث تمت دراسة مسحية على عينة من 1000 موظف ينتمي إلى 20 شركة صناعية في الأردن من أجل جمع البيانات، كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات المجمعة، أخيرا كشفت نتائج التحليل أن تصورات الموظفين وإدراكهم لعملية الابتكار ومناخ عملهم تلعب دورا مهما في إستعدادهم لتنفيذ الإبتكارات، لذا وجب على منظمات الأعمال وقصد تحقيق أهدافها الإبتكارية أن تخلق بيئة عمل مواتية تلي إحتياجات الموظفين من شأنها أن تساعد على تطوير إستعدادهم للإبتكارات ونجاحها، مثلا من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية التنفيذ للإبتكار.

2- الدراسات التي تناولت متغير تطوير المنظمات

• شواي سارة، عامر هشام.(2019). مقاومة العاملين لتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع وأشكال مقاومة العاملين لعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام، وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير ولتحقيق أهداف الدراسة تم إختبار نموذج إفتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية، تظهر نتائج الدراسة أن مقاومة العاملين لأشكال التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة جاءت متباينة نوعا ما، رغم ذلك فإن نتائج الدراسة بينت أن هناك موافقة كبيرة من طرف العمال على إحداث التغيير داخل مؤسساتهم قصد مواكبة التغييرات المتسارعة لا سيما ما تعلق بالتطوير التكنولوجي وتغيير الثقافة التنظيمية وكذا القيادة والتي حسب آراء أفراد العينة أن لهاته الأبعاد دور كبير في نجاح التطوير التنظيمي في ظل تنامي المعرفة، كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطوير وتنمية مهارات العنصر البشري، أما بالنسبة لأشكال المقاومة فإن النتائج أظهرت أن معظم العمال يفضلون المقاومة الصريحة (العينية) على المقاومة الضمنية (المخفية) كون أن شكل المقاومة الصريحة يساهم في إيصال أفكارهم إلى القائمين على عملية التغيير وبالتالي المشاركة في إحداث التطوير التنظيمي.

•Tahseen Arshi, Paul Burns.(2019). Designing an organization for innovation in emerging economics: The mediating role of readiness for innovation.

عاجلت هذه الورقة فجوة بحثية تتمثل في عدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الإبتكارية على الرغم من أن هذه الأخيرة تمثل أولوياتها الإستراتيجية، وقصد التحقيق في هذه الفجوة تم وضع إطار تنظيمي يعزز الإبتكار لدى المنظمة من خلال الدور الوسيط الذي يلعبه الإستعداد للإبتكار، للوصول إلى أهداف الدراسة تم جمع البيانات من 401 شركة في عمان، ولتحليل المعطيات تم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أوضحت النتائج أن التصميم التنظيمي لريادة الأعمال يعزز الإبتكار لدى المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين مدخلات ريادة الأعمال ومخرجات الإبتكار عن طريق تحسين موارد وقدرات وعمليات المنظمة، خاصة تلك التي تركز على الإبتكار منخفض التكلفة.

•Tosan Tracey edematie.(2019). Readiness for innovation in public health care service delivery organisation in the UK.

كان الهدف من هذه الرسالة هو توسيع الفهم النظري لمفهوم الإستعداد التنظيمي للإبتكار في سياق الرعاية الصحية بالمملكة المتحدة، خلقت الدراسة فهما جديدا للتمييز النظري بين الإبتكار والتغيير وبينت النتائج أن

درجة معينة من الإستعداد للإبتكار قد تكون مطلوبة عند تنفيذ التغيير الناتج عن القرارات الإدارية وبالتالي الحد من مقاومة التغيير.

• **Ha Nam Khanh Giao.(2019). The Effect of Corporation Culture on the Staff's Commitment in CMC Telecom Vietnam.**

كان الهدف من البحث هو التحقيق في كيفية تأثير عوامل ثقافة الشركة على إلتزام الموظفين في CMC Telecom Vietnam، تظهر النتائج أن عوامل ثقافة المنظمة تؤثر على إلتزام الموظفين من خلال خمسة عناصر لثقافة المنظمة تمثلت في (الإبتكار، العمل الجماعي، التدريب والتطوير، المكافأة، والإتصالات التنظيمية).

• **Youngsun Lee.(2018). Contextual Considerations in Organization Development with Reference to the Context of South Korea: Analysis of Individuals' Perceptions at Different Levels of an Organization.**

الهدف من الأطروحة هو إستكشاف الإعتبارات السياقية للتطوير التنظيمي في سياق منظمات كوريا الجنوبية بناء على فحص تصورات وكيفية إدراك الأفراد في مختلف مستويات المنظمة لعملية ومحتوى التطوير، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم إستخدام إطار مفاهيمي مبني على مفهوم الإستعداد الفردي لعمليات التطوير، أظهرت النتائج أن الأفراد في المنظمة في جميع المستويات ينظرون عموماً إلى ثلاث خصائص ثقافية على أنها صعوبات فيما يتعلق بمبادرة التغيير (ثقافة كونفوشيوسية قائمة على التسلسل الهرمي، ثقافة مفرطة التوجه نحو تحقيق النتائج على المدى القصير، وأخيراً ثقافة ميل القادة إلى الإلتزام بأرائهم)، أما فيما يتعلق بمحتوى التغيير أدرك الموظفون في مختلف المستويات بشكل عام أنه يجب تغيير الثقافة الحالية السائدة والتوجه نحو ثقافة جديدة مبنية على الإتصال المباشر والمشاركة الجماعية في إحداث وتنفيذ عملية التغيير.

• **Luis Enrique Valdez-ju are and al.(2018). ICT and KM and drivers of innovation and profitability in SMEs.**

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحليل أثار تكنولوجيا المعلومات والإتصال على KM وإرتباطها بالإبتكار والملكية الفكرية IP من أجل تحديد كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحقيق عائدات أعلى، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم مسح ذاتي على مديري 412 شركة صناعية وخدمانية في شمال المكسيك بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى، أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال لها تأثير كبير على إدارة المعرفة KM كما تؤثر هذه الأخيرة بدورها على عملية الإبتكار وإدارة الملكية الفكرية، نتائج التحليل بينت أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين المتغيرين (KM و TIC) على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما بينت النتائج أيضاً أن المعرفة الداخلية هي السائدة والتي تركز بالأساس على عملية الإبتكار والقدرة التنافسية.

• هيشور محمد لمين.(2017). دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت-، هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ومدى مواجهة ثقافة المؤسسة التحديات البيئية والمنافسة الخارجية من خلال إثراء المعرفة والإبداع لدى المنظمة، أظهرت النتائج أن وجود دور إستراتيجي لثقافة المنظمة في إحداث التطوير التنظيمي، كما تعد ثقافة المنظمة مؤشرا لإزالة القيود التنظيمية ومساعدة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير من خلال نمذجة طرق جديدة للتفكير الإستراتيجي.

• خلفلاوي شمس الدين.(2013). فعالية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التجديد بالمؤسسات، يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تجديد طاقات الموارد البشرية ومدى دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظائف الموارد البشرية، نتائج البحث بينت أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا فعالا في تجديد طاقات الموارد البشرية، كما بينت النتائج أيضا أن مستوى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة جاء غير واضح نتيجة لضعف درجة تأهيل الموارد البشرية خاصة في ضل التغييرات التي تحدث على مستوى TIC.

ثانيا: أوجه الإتفاق والإختلاف مع الدراسات السابقة.

بإستعراض الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة والتمعن في الدراسات السابقة التي تم عرضها، يمكن تحديد بعض من جوانب التشابه والإختلاف التي تخدم دراساتنا وتترك أثرها الكبير عليها من جهة، وتميزها في مجالها من الجهة الأخرى عن الدراسات والبحوث المنجزة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي.

• إتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا في الهدف العام وهو البحث في سبل تطوير منظمات الأعمال عن طريق إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة المختلفة (إدارة المعرفة، ريادة الأعمال، القيادة والإبتكار الإداري، وهندسة العمليات الإدارية.....إلخ).

• إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم لبحث الموضوع، إذ إعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي تم التأكد من ملاءمته للظاهرة المدروسة، كما تتفق الدراسات المعروضة مع الدراسة الحالية في إعتماد مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث، من المسح البليوغرافي والإستبيانات.

• إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة خاصة دراسة مخلوفي كنزة (2019)، وشوابي سارة (2019).

- تم توظيف في الدراسات السابقة المدخل الكمي والمدخل الكيفي بهدف تكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
- جمعت بين متغيرين أساسيين وحديثين في مجال إدارة الأعمال وهما (التجديد الإداري وتطوير المنظمات)، في حين أن الدراسات السابقة عاجلت كل متغير على حدى له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع متغيرات دراستنا.
- إرتكزت الدراسة الحالية على المنظمات الإقتصادية، وهو أحد المجالات المهمة في الاقتصاد الجزائري، والذي يشهد تطورا متسارعا ويعتبر أكثر إبتكار مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- إختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في إحتوائها على تصور نموذج إفتراضي للدراسة جديد، يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية.

ثالثا: الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

بالرغم مما حققته الإدارة التقليدية المتمثلة في نموذجها البيروقراطي من تطور في الماضي، إلا أنه لا يمكن الإفتراض أنها سوف تؤدي نفس الدور في ظل ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للتنظيم الإداري. إفتراض لا يعكس واقع إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المنظمات الإقتصادية الجزائرية، لأن القليل فقط من هاته المنظمات ساهمت هذه الأخيرة أي الأساليب الإدارية الحديثة في تطورها.

تعالج هذه الأطروحة فجوة بحثية تمثلت في عدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها التطويرية بالرغم من تجديدها لأساليبها الإدارية، إضافة إلى دراسة مدى مساهمة هذه الأساليب في تطور المنظمات على مستوى المنظمة ككل.

رابعا: جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الإستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

- إستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في وضع تصور للإطار النظري وإثرائه.
- إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم وإعداد أداة القياس (الإستبيان)، وصياغة فقراته وتحديد أبعاد المتغيرات.
- ساعدت الدراسات السابقة في الوصول إلى إستخدام المنهج البحثي الملائم للدراسة.

- أعطت الدراسات السابقة نظرة وتصور لوضع النموذج الافتراضي العام لدراستنا الحالية.

7. مجال وحدود الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، إرتأينا في هذه الأطروحة ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بموضوعية، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المضمون، لهذا السبب تحددت الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال الموضوعي:** إقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على كل ما يلم بمتغيرات الدراسة، التجديد الإداري وتطوير المنظمات، ودراسة طبيعة العلاقة ونوع التأثير بينهما في القطاعات الكبرى والأكثر نموا.
- **المجال المكاني:** سوف تنصب دراستنا للموضوع في الجزائر على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمات الإقتصادية، من خلال إختيار عينة من منظمات الأعمال الرائدة في مجالات مختلفة.
- **المجال الزمني:** يتمثل المدى الزمني لهذه الدراسة من تاريخ أول تسجيل في أطروحة الدكتوراه لموسم 2018 إلى غاية 2021، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية خلال سنة 2021.
- **المجال البشري:** يقتصر تطبيق أداة هذه الدراسة على عينة من الإطارات المسيرة لهاته المنظمات، كون أن مواضيع مثل التجديد الإداري وتطوير المنظمات لا يمكن مناقشتها ودراستها إلا على فئة الموظفين المنتمين للإدارة العليا (القيادة) وبصفة أقل الإدارة الوسطى.

8. هيكل الدراسة

تم تقسيم هيكل الأطروحة إلى أربعة فصول، إضافة إلى مقدمة والتي سيتم فيها عرض تقديمي شامل لموضوع الدراسة من خلال طرح لإشكالياتها وفرضياتها، وتحديد دوافع إختيار الموضوع وأهم الأهداف من هذه الدراسة إضافة إلى المنهج المتبع في معالجة هذه الإشكالية، كما تم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث والتي سيتم على ضوءها تحديد أبرز نقاط الإتفاق والإختلاف بينها والفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، وأخيرا تم وضع نموذج إفتراضي لهذه الدراسة يحدد أهم متغيراتها والأبعاد المكونة لها.

الفصل الأول بعد الفصل التمهيدي، يستعرض الفصل الأول ويراجع الأدبيات المتعلقة بموضوع التجديد الإداري بهدف التوصل إلى المفاهيم الأساسية والحصول على نظرة شاملة لمفهوم تطور الفكر الإداري عبر مدارسه المختلفة، وإبراز أهم العوامل التي ساهمت في ظهور أساليب إدارية حديثة في منظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف الفصل تم التطرق إلى أهم العناصر المكونة له من خلال عرض لمراحل تطور الفكر الإداري، ثم التطرق لموضوع

التحديد الإداري بإعتباره من أهم المناهج الإدارية الحديثة المرتكزة على نظريات الإبتكار والمعرفة، وأخيرا عرض لأهم المعوقات التي تحول دون إستخدام أساليب إدارية حديثة لدى منظمات الأعمال.

وفي **الفصل الثاني**، مراجعة منهجية للأدبيات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، سيتم ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة التي تساعد في توضيح الصورة لعملية التطوير من خلال متى؟ كيف؟ ولماذا؟ تتم عملية التطوير، وقصد الإجابة على هذه الأسئلة تمّ الوقوف عند بعض النقاط الرئيسية المتمثلة في عرض لأهم الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي ومبررات اللجوء إليه وأهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال اللجوء إلى التطوير.

يربط **الفصل الثالث**، مجال البحث بين موضوعين مهمين في إدارة الأعمال والمتمثلين في التحديد الإداري وتطوير المنظمات، كما سيتم في هذا الفصل فحص أدبي لأهم العناصر التي تساهم في إستخدام الأساليب الإدارية الجديدة من خلال عرض لأهم المداخل الإدارية في إدارة المنظمات الحديثة ومدى تأثيرها على تطوير المنظمات لا سيما ما تعلق بـ(القيادة، المعرفة وإدارتها، هندسة العمليات الإدارية والتوجه نحو الريادة).

الفصل الرابع، بناء على تحديد الجوانب الرئيسية لتصميم البحث، وقصد تحقيق الأهداف البحثية للدراسة خصص هذا الفصل لدراسة الإطار التطبيقي وإختبار الفرضيات، حيث سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المنهجية المستخدمة وطريقة جمع البيانات وأساليب معالجتها، قصد الحصول على نتائج يتم في النهاية تحليلها وتفسيرها إحصائيا، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

الخاتمة، أوضحنا من خلالها أهم النتائج التي أفرزتها الدراسة، ليتم على ضوءها عرض مجموعة من الإقتراحات التي نؤمن أنها سوف تساهم في إثراء عملية البحث العلمي مستقبلا من جهة والإستفادة منها في مجال إدارة منظمات الأعمال الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتجديد الإداري

تمهيد

لقد مر الفكر الإداري خلال عقود من الزمن بعدة مراحل ساهمت في تطوره أبحاث وأفكار رواد المدارس الإدارية المتعاقبة، هذه الأخيرة كان لها الفضل الكبير في بلورة ووضع مبادئ وأسس إدارية لكل مرحلة من مراحل التطور الذي كان مرتبطاً أساساً بعلم الإدارة وأساليبها، من الناحية التاريخية أدت الأفكار وظروف العمل التي كانت سائدة آنذاك في تكوين مختلف المدارس التي نعرفها بدءاً من الكلاسيكية، السلوكية وحتى وصولاً إلى الحديثة، وعليه وللأهمية التاريخية لدراسة تطور مدارس الفكر الإداري ورغم تناقضها إلى حد ما، سوف نستعرض في هذا الفصل أهم المدارس الإدارية ونظرياتها وروادها وكذا المبادئ التي قامت عليها، لأن الغرض من هذه الدراسة التاريخية هو تمكيننا من التعرف على الأهمية البالغة التي تلعبها الإدارة والسلوك الإداري ومدى إسهامها في تحول المنظمات، إضافة إلى تشكيل تراكم معرفي ومفاهيمي يصب في إعطاء رؤى مختلفة لكيفية الإرتقاء بالممارسات الإدارية وتحسين قدرة المدراء على إدارة منظماتهم الحديثة، وبالتالي تحقيق أهدافها، ومن أجل الوصول إلى فهم أكثر لهذه الدراسة وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تاريخ تطور الفكر الإداري؛

المبحث الثاني: التجديد الإداري منهج للإدارة الحديثة؛

المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية للتجديد الإداري.

المبحث الأول: تاريخ تطور الفكر الإداري

إن دراسة تطور الفكر الإداري يعني التعرض لناحيتين: الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة فمن ما لا شك فيه أن الفكر الإداري يتطور بصفة مستمرة وبالتالي فإن كل مرحلة تاريخية لا بد وأن تضيف إلى سابقتها فهم ومعرفة جديدة، أما الناحية الثانية تتمثل في التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر بها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها ومن ثم تسخيرها لخدمة الإنسان، فإن هذه الطريقة لا بد وإن يمسه التطور من وقت لآخر موازاة مع ما يتوفر لدى الأفراد من أساليب مستحدثة للبحث والمعرفة ووسائل جديدة للعمل.

• أهمية الدراسة التاريخية:

دراسة تاريخ الإدارة يساعد المدير في تحقيق هدفين هما:

- 1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل؛
- 2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

• أهمية دراسة نظرية الإدارة:

دراسة نظرية الإدارة تحقق للمدير النواحي التالية:

- 1- كيفية الربط بين المتغيرات؛
- 2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية؛
- 3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج؛
- 4- إمكانية التنبؤ بتأثيرات معينة إرتكازا على أسباب أو شواهد معينة. (شريف وآخرون، 2008، ص 12)

المطلب الأول: الإدارة بين الماضي والحاضر

أولاً- المفهوم: إن مساهمات الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتى من خلال التأثير الذي تحدثه هذه الأخيرة في الجهد الإنساني الذي يهدف إلى زيادة كفاءته، بالإضافة إلى تنمية مهارات التخيل والإبداع والتطوير لديه مما يؤدي إلى تحسين موارد المنظمة وخدماتها، والإدارة بالمفهوم الدقيق لا يمكن النظر إليها بتلك البساطة على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها تعمل على تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم، لأن مراحل نشأتها بين الماضي والحاضر عرفت عدة مراحل وساهمت فيها مجموعة كبيرة من الممارسات والأفكار ولا زالت تتطور، وبغية التطرق لنشأة الإدارة لا بد من النظر إلى الإدارة من خلال ثلاث مداخل أساسية وهي الإدارة باعتبارها ممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة علم.

1- الإدارة كممارسة: يعتبر كل نشاط إنساني ممارسة يسعى من خلالها تحقيق هدف معين، لذا تأتي الإدارة كوسيلة لتنظيم هذا النشاط الإنساني لتحقيق الأهداف التي حددتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة في ذلك بمقدار ما تحققه من أهداف هذا النشاط أو الممارسة، وقد ظهرت العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة العلاقات التي تربط أعضائها، حيث برزت ضمن هذا الكيان العديد من العمليات الإدارية التي إهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين على غرار تقسيم الأدوار والمسؤوليات، القيادة، التخصص، والمشاركة في إتخاذ القرار، هذه العمليات في الحقيقة ما هي إلا ممارسات وتعبير عن فطرة إدارية يتشارك فيها كل إنسان منذ العصور القديمة، فالحركة والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، الرضا والغضب، القبول والرفض كل ناتج من إرادة، هذه الأخيرة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، قصد تنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد للوصول إلى أهداف محددة. (السعيد، 2013، ص 47)

2- الإدارة كفكر: لقد ساهمت الحضارات الإنسانية والتراث الإنساني القديم منذ آلاف السنين في تطور الفكر الإداري، فقد ظهرت الأفكار ونشأت بعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة مثل التخطيط والرقابة الإدارية، وتشكل التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (المهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص وإختيار الموظفين وتفويض السلطة. (السعيد، 2013، ص 48)

3- الإدارة كعلم مستقل: بإعتبار الإدارة عمل يتم بالإنسان ولصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من أجل توظيف قدراته ومؤهلاته بات يمثل واحد من أبرز الأهداف التي يرمي إليها علم الإدارة الحديث، لهذه الأسباب ظهرت نظريات وتجارب ودراسات نادت بضرورة توظيف الأساليب العلمية في مجال الإدارة، وتعد بداية القرن العشرين مرحلة حاسمة في ظهور الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلوم الأخرى، كما شهد العديد من الإسهامات من رواد الإدارة العربية والأجنبية، وإتجه المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة إلا أنها في الوقت نفسه ظهرت فجوات ووجهات نظر متضاربة بين مختلف الرواد ما تسبب في وجود بعض اللبس لدى رواد الإدارة الحديثة. (السعيد، 2013، ص 49)

للإدارة تعاريف كثيرة وضعها كتاب إداريون من مختلف العصور والمداخل لمدارس مختلفة، ومن أجل الوصول إلى مفهوم للإدارة إرتأينا أن نستعرض أفكار بعض من نعتقد أنهم أسهموا بصفة أساسية في تطوير الفكر الإداري حتى وصل إلى المرحلة التي وصل إليها الآن:

الجدول رقم (1-1) مفاهيم مختلفة حول الإدارة

المفكر	التعريف
فريدريك تايلور 1903 Frederick .T	معرفة بالضبط ما تريد أن يفعله الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون عملهم بأحسن طريقة وبأقل تكاليف.
هنري فايول Herni .F 1949	الإدارة بمعنى أن تتنبأ وتخطط، تنظم وتصدر الأوامر، تنسق وتراقب.
مونتز ودونيل Moontz and Donnell 1968	وظيفة أداء المهام بواسطة الآخرين ومعهم.
كيمبول وكيمبوم Kimball and Kimbamm 1947	تتضمن الإدارة على مختلف الوظائف ذات صلة بإنشاء المشروع وتمويله وهدفه الرئيسي، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة ووضع الهيكل التنظيمي الذي سيتم العمل ضمن إطاره واختيار القادة والموظفين.
تشستر برنارد Chester.b 1951	يعرفها في كتابه "أعمال المدير" بأنها كل ما يقوم به المدير من أنشطة أثناء تأديته لمهامه.

المصدر: (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011، ص ص 12-13)

يوجد أيضا مفكرين كانت لأفكارهم الفضل في وضع مفاهيم للإدارة نذكر منهم:

1- شارلس بابيج Babbage

إن أفكار بابيج Babbage التي خرج بها على العالم في العام 1830م ما زالت تنطبق إلى حد كبير على أفكار الوقت الحاضر، وقد ظهرت أفكاره في كتابه *The Economy of Machinery and Manufactures* وقد تعرض بابيج لموضوعات كثيرة في أداء الأعمال منها (المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، العلاقات الإنسانية، التمويل، المبيعات)، وفي مايلي ملخص لأفكاره:

- يشير بابيج أن مشكلة الإدارة مميزة وتختلف عن المشاكل الفنية في الإنتاج؛
- نادى بضرورة القيام بإستقصاء الحقائق في بداية كل مشروع على أن يشمل هذا الإستقصاء تاريخ الصناعة وموارد المواد الخام ودرجة المنافسة ومكان تسويق السلعة... إلخ؛
- إهتم بابيج بالوقت الضائع فطالب بدراسة الوقت بإستخدام الساعة الدقيقة، كما حذر من المشاكل التي تقابل الفرد عند إستعمالها؛
- أثار بابيج موضوع العلاقات الإنسانية وتناول مسألة صراع العلاقات في المصنع، وكتب عن هذه المشكلة وما يترتب عنها من تفشي روح الإهمال والتخريب؛
- إقترح ضرورة مساهمة العمال في أرباح المشروع؛

- مناقشة القضايا التي تساهم في التحكم في التكاليف ووضع أفضل السبل لتخفيضها؛
- كتب باييج في التسويق عن أهمية الإعلان، وأهمية بحوث التسويق، والطريقة السليمة في تسعير السلع، فنادي بأن يكون الربح صغيرا للوحدة حتى يمكن زيادة رقم المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح الكلية. (النجار، 2008، ص 342)

2- هنري تاون Towne

كانت المقالة التي قدمها تاون Towne في عام 1886م بعنوان *The Engineer as an Economist* بمثابة الشرارة الأولى للإتجاه الذي عرف فيما بعد (بحركة الإدارة العلمية)، وقد قال تاون في عبارة صريحة "إن الإدارة ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة" *Management is a distinct from the various techniques employed in industry* وتعتبر هذه الملاحظة في وقتها ذات أهمية كبيرة كبداية لحركة الإدارة العلمية التي نسبت إلى فريدريك تايلور. (النجار، 2008، ص 343)

من خلال ما سبق ذكره يمكن إعتبار أن الإدارة بمفهومها الواسع عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة المنظمة، بإستخدام موارد المنظمة البشرية والمالية والمعلوماتية، لغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (كافي، 2014، ص 13)، كما يمكن إعتبارها ذلك النشاط الخاص الذي يتم من خلال إتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، قصد تطوير المنظمات. (السعيد، 2013، ص 45)، كذلك إعتبر (Minteborg, 1973) أن الإدارة هي عملية تتضمن الإشراف والقيادة، فبينما يرتبط الإشراف بالأفراد ووظائفهم على المستوى العملي، فإن القيادة تتولى عملية التغيير على المستوى الإستراتيجي. (صبري، 2010، ص 159)، ويؤكد (الجهاني، 2013) أن حسن التدبير هو أهم عامل في تحقيق التطور مهما زادت شدة المنافسة بين المجتمعات لأنه في الأخير من يكون الأقدر إداريا سينتصر، من خلال مختلف التعاريف السابقة يجمع مختلف الباحثين والأكاديميين في هذا السياق أن الإدارة لعبت دورا رئيسيا في تطور المجتمعات بأكملها ورفيها في مختلف الميادين.

ثانيا- مستويات الإدارة: لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسؤولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية:

1- مستوى الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

2- مستوى الإدارة الوسطى: تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها عبء الإتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمي إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على

عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم القيام به.

3- مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة): وهي التي تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل، ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التي تعلوها. (السعيد، 2013، ص 46-47)

إن الغرض من تحديد مستويات الإدارة في أي منظمة إنما في الحقيقة يعبر عن العلاقة بين هاته المستويات ومدى إدارة نظم دعم القرار وتدفق المعلومة من مستوى لأخر، من هذا المنطلق يؤكد رواد الإدارة حتى أواخر الثمانينات على أن هناك مفهومين رئيسيين في الإدارة بخصوص تدفق المعلومات (توشمان واندرسون، عرض حامد، 2000، ص 41) المفهوم الأول يسمى الإدارة من الأعلى إلى الأدنى Top- down management، وفيه تقوم المستويات الإدارية الأدنى بتطبيق وتدقيق في القرارات الهابطة من الإدارة العليا، والمفهوم الثاني هو من القاع إلى الأعلى Bttom- up management، وفيه تؤثر المعلومات الصاعدة من المستويات الأدنى على إتخاذ القرارات بواسطة المستويات الأعلى، ولكن ومع بداية عام 1988 ظهر مفهوم جديد واعد وهو الخاص بتحريك المعلومات (والأفكار) من المستوى المتوسط إلى المستويين الأعلى والأدنى والذي يعرف (إدارة التوازن) Middle- up – downY

ثالثاً- أهمية الإدارة: يمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:

- 1- قيادة وتوجيه المنظمات لتحقيق أهدافها؛
- 2- مواكبة التغيرات البيئية المختلفة المرتبطة بالظروف السياسية، الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية والتكنولوجية؛
- 3- التأثير الفعال في عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تعتبر المسؤولة عن قيادة عناصر الإنتاج من خلال العمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع بيئة ومناخ العمل؛
- 4- تنمية مقومات الإنتاج، من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والإنتاج، وتدريب القوى العاملة وتأهيلها بما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الكفاءة والإنتاجية؛
- 5- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر إنسجاماً مع طبيعة العمل. (السعيد، 2013، ص 68)

رابعاً- الأسباب التي ساهمت في نشأة علم الإدارة وتطورها:

- 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وهي تلك المرحلة السابقة على ظهور حركات الإدارة العلمية، ولم يتضح خلال هذه المرحلة رغم طول مدتها أي ملامح تفكير علمي في مواجهة المشكلات والأزمات الإدارية ولكن كانت

كلها محاولات تعتمد على إجهادات أصحابها وكانوا غالباً من رجال الصناعة أو الدين وبعض مسؤولي وقيادات المجتمع، وقد تركزت هذه المحاولات حول تحقيق المكاسب المادية من جراء زيادة الإنتاج وتوفير الظروف المهيأة لمناخ العمل لتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج، كما أكدت هذه المرحلة على ضرورة وضع العناصر والأساليب المتعلقة بتحسين الرقابة وفحص المنتج قبل تسويقه.

إلا أن في نهاية هذه الحقبة بدأ التوسع في نشاطات المشروعات الفردية مما اضطرت معه الوحدات الإنتاجية المختلفة ورغم بساطتها الإستعانة بالعمالة وتوظيف عدد أكبر من العمال مقابل أجور، وإقترنت الأجور فيما بعد بمدى قدرة هذه العمالة على الإنتاج لساعات عمل أطول، ومدى جودة المنتج... إلخ.

وقد كان لعلماء الإقتصاد الأوائل دور بارز في وضع أسس التقدم في الفكر الإداري حيث أسهموا في وضع البنات الأولى في توضيح أهمية الإدارة وكيف يمكن الإعتماد عليها وإستثمارها في إختيار العاملين، رفع كفاءتهم، تحديد الأجور، الرقابة ومنع الإختلاسات، فمثلاً يؤكد جيمس ستيوارت على ضرورة الرقابة المالية ويشير إلى حتمية القيد المزدوج في السجلات للحيلولة دون حدوث سرقات، في حين يرجع الفضل لريتشارد أركوريت في تطوير أساليب التنسيق بين القوى والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسات المختلفة فضلاً عن دوره البارز في المناادة بأهمية التخطيط وضرورة تفصي الحقائق قبل إتخاذ القرارات، ولقد شهدت هذه المرحلة أفكاراً متنوعة لكن أشهرها وأوسعها تأثيراً كانت أفكار كل من آدم سميث، وجيمس ستيوارت وريتشارد أركوريت. (المغربي، 2014، ص 34)

2- مرحلة الثورة الصناعية: إذا كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب جديدة لزيادة الإنتاجية مع تقليل التكاليف، فقد لعب المستشارون الرئيسيون لهذه المؤسسات والشركات دوراً فعالاً في تطوير المبادئ الأساسية لقواعد العمل التي مثلت النواة الأولى لعلوم الإدارة. (السعيد، 2013، ص 49)، رغم أن هذه المرحلة إرتبطت بعدد قليل من الإبتكارات إلا أنها تعتبر نقطة التحول في إستخدام أساليب العمل بحيث شهدت إنتقال عملية الإنتاج من الأيدي إلى إستخدام الألة.

3- مرحلة الثورة التكنولوجية والمعرفة: إن العولمة وعصر الإقتصاد الرقمي دفعا منظمات الأعمال إلى الإهتمام الشمولي بالأعمال وتأثيراتها المتبادلة وتجسد هذا الأمر في تطوير مجموعة كبيرة من المفاهيم تحاول أن تجعل هذه المنظمات أكثر نجاحاً من خلال الإهتمام بمختلف جوانب العمل، فالأداء والنوعية المتميزة إرتبطت بتطبيق هذه المفاهيم مثل إعادة هندسة العملية **Process Reengineering** والإدارة الإلكترونية **Electronic Management** وإدارة المعرفة **Knowledge Management** وزيادة الأعمال وغيرها من المفاهيم، إن مجمل هذه المفاهيم ساعدت المنظمات في تطوير أعمالها ومثلت مدخلاً مهماً في دراسات الباحثين المعاصرين

ورجال الأعمال كما أنها فتحت أفقا مستقبلية في مجال تطور الفكر الإداري. (العامري والغالي، 2008، ص 72)

إذن لقد كانت ولادة الإدارة ونشأتها وتطورها إحتزال لألاف السنين المتعاقبة الحافلة بإنجازات الإنسان الحضارية بما في ذلك نتاجه الفكري وبنائه المادي المتراكم عبر التاريخ، فمنهم من سلط الضوء على مساهمات فكرية إرتبطت بفلاسفة أو مفكرين وقادة، ومنهم من ركز على ممارسات وشواهد وأدلة مستقاة من واقع الحضارة، ويوجد جيل آخر جمع بين الخيارين، وفي الأخير سوف نتناول في هذا المجال عرضا لبعض جوانب تلك النشأة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) مساهمة الحضارات في تطور الفكر الإداري

الحضارة	الفترة	الأفكار الأساسية	متطلبات الوقت	مساهماتها في تطور الفكر الإداري
السومرية	5000 سنة قبل الميلاد	الكتابة والتدوين	تكوين الحكومات ونظام التجارة	المعلومات المدونة ذات أهمية لمختلف التنظيمات
المصريون	4000-2000 سنة قبل الميلاد	التخطيط، التنظيم، الرقابة	إستخدام 100000 عامل لبناء الأهرامات	الخطط وتسلسل السلطة عنصر جوهري لتحقيق الأهداف العامة
البابليون	2000-1700 سنة قبل الميلاد	تشريع القوانين والأنظمة	حددت شريعة حمورابي مستويات الأجر، والعقود، والحقوق والعقوبات	تنظيم السلوك للتحكم في سلوك الأفراد لغرض تحقيق الأهداف العامة
الصينيون	500 سنة قبل الميلاد	صياغة الأنظمة وتطبيقها	نظم التجارة والنظم العسكرية وما تتطلبه من إجراءات بيروقراطية	معيارية الإجراءات في عمل الدولة
الإغريق	500-350 سنة قبل الميلاد	التخصص وإستخدام المنطق في بناء صرح الحضارة	التخصص وتفعيل المنطق لحل المشكلات	تحتاج التنظيمات إلى التخصص والتفكير الفلسفي والمنطقي لإقامة الدولة ومركزاتها
الرومان	300 ق.م - 300 م.م	التنظيم المركزي لمؤسسات الدولة	إمبراطورية ضخمة تتطلب منظومة نظم إتصالات وتحكم مركزية	أهمية تفعيل منظومة الإتصالات والإشراف والتحكم بالبنية التنظيمية
الحضارة الإسلامية	600 م - 1800 م	تشريع قوانين وأنظمة، ورسم سياسة الدولة بالشورى والخلافة	إمبراطورية واسعة تمتلك مؤسسات إقتصادية، وإجتماعية، وسياسية وثقافية متينة	الجمع بين السلطات المدنية والعسكرية وبناء علاقات دولية رصينة وتطبيق مفهوم دولة العدالة والرفاهية الإجتماعية
الفينيقيون	1300 ميلادي	دولة المؤسسات القانونية	تحتاج التجارة الفينيقية إلى قوانين وأنظمة	تشريع قوانين وأنظمة تحكم وتوجه حركة التجار بين الداخلية والخارجية

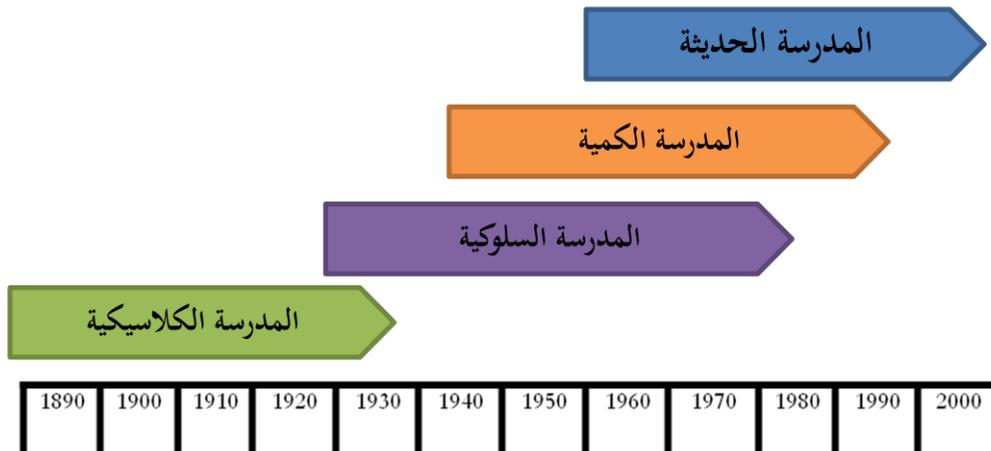
إستخدام الطرق العلمية والتطبيقات العملية في إدارة الموارد وتحقيق دولة الرفاهية	حكومات، ودول متنوعة، وهيمنة إقتصادية، وسياسية وثقافية تحت لغة العولمة والنظام العالمي الجديد	نظريات ونظم سياسية، وأنظمة إدارية، ومؤسسات إقتصادية، ورفع شعار الحرية والسعي لتطبيق العدالة الإجتماعية	1400 حتى نهاية القرن العشرين	الحضارة الغربية
--	--	--	------------------------------	-----------------

المصدر: (الخفاجي والهيبي، 2013، ص 10)

من خلال كل ما تم التطرق إليه يمكن القول أن الفكر الإداري مر بعدد من المراحل من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأته وتطوره، وفي هذا الجزء من الفصل سيتم مناقشة أهم سمات التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من قبل بعض المفكرين والفلاسفة الذين كان لهم الفضل في ذلك من خلال وضع وتطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات إرتبطت بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التنظيم الإداري، ولقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل الوصول إلى نظرية الإدارة، ويمكن تقسيم آراء العلماء إلى مايلي:

- 1- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- 2- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- 3- المدخل الكمي أو النظرية الكمية (Quantitative Theory)
- 4- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

الشكل رقم (1-1) مراحل تطور الفكر الإداري



المصدر: (من إعداد الطالب)

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية

تعود جذور المدرسة الكلاسيكية إلى ما قبل القرن العشرين بإعتبارها الرافد الأول للفكر الإداري الناتج عن التفاعل بين مجموعة من التيارات التي كانت تهيمن على تلك الحقبة، حيث كانت جل أفكار روادها منصبة حول البحث عن أفضل الممارسات والأساليب الإدارية لإدارة الأعمال والمنظمات بكفاءة. (السعيد، 2013، ص 50)، هذا المدخل الكلاسيكي للإدارة يؤكد مختلف الباحثين والرواد أنه تمحور حول ثلاثة إتجاهات أساسية وهي: إتجاه الإدارة العلمية، إتجاه مبادئ الإدارة، وإتجاه التنظيم البيروقراطي.

أولاً- تقييم المدرسة الكلاسيكية:

كان لأبحاث رواد هذه المدرسة وتجاربهم والأفكار التي قامت عليها الفضل الكبير في إرساء المبادئ الأساسية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري، كما أنها أسهمت في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة على مستوى رفع الكفاية الإقتصادية، الأمر الذي خلق حماساً طويلاً وبتوازيات القرن العشرين. (المغربي، 2014، ص 44)، كذلك تمثل هذه الحركة نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري بالقدر الذي جعلته متوازية في نخبته وتطوره مع بقية العلوم الأخرى خاصة الإجتماعية منها التي تعتبر سابقة على حقل الإدارة من حيث نشأتها ودراساتها للمنظمة، بكل إختصار فإن النهج الكلاسيكي ركز من خلال الإدارة العلمية على الموظفين داخل المنظمات، وعلى طرق تحسين إنتاجيتهم، في حين ركزت النظرية الإدارية العامة على التنظيم الكلي، أما البيروقراطية وضعت للقضاء على التناقضات الإدارية (Sarker and Khan, 2013, pp.1-5)

ثانياً- نظريات ورواد المدرسة الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية (1856-1915م)

رائد هذه النظرية هو العالم الأمريكي (فريدريك تايلور) الملقب بأب الإدارة العلمية، لقد إستمد تايلور أصول نظريته من الجذور الفكرية القديمة للإدارة التي أراد أن يطبقها على مستوى ورشات العمل التي كان يعمل فيها، حيث كانت أفكاره تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاية الإنتاجية للأفراد والألات المستخدمة في العمل بالتركيز على دراسة الزمن (Time) ودراسة الحركة (Motion)، ولتحقيق أهداف نظريته قام بوضع كتاب تحت عنوان (مبادئ الإدارة العلمية) هاته المبادئ كانت تدور حول إدخال الأساليب العلمية للإدارة من أجل تحديد العناصر الوظيفية، إختيار وتدريب الأفراد بطرق علمية تساعد على حل المشكلات، كما نادى بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة (المنظمة أولاً)، كما تمثلت مهمة الإدارة الأساسية في التخطيط والتنظيم بينما يتولى العاملون مهمة التنفيذ، ولعل أهم إنتقاد وجه لرواد هذه المدرسة هو إستغلالها للعامل وإعتباره كألة متجاهلة بذلك العوامل النفسية والإجتماعية للإنسان. (المطيري، 1990، ص 51)

2- نظرية الإدارة العامة (1841-1925م)

من أهم رواد هذه النظرية نجد (هنري فايول)، في كتابه المنشور في عام 1916 بـ (الإدارة العامة الصناعية)، وقد حددت نظريته الأسس الإدارية التي لا زالت تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة، وكان ينظر إلى وظيفة الإدارة على أنها عمل متميز عن الوظائف الأخرى على غرار التخطيط والتنظيم والإنتاج... إلخ، ومن أهم النشاطات والتقسيمات التي ركز عليها فايول في نظريته الأساسيات الأربعة عشرة التي جاء بها وهو ما أطلق عليها بالوظائف الإدارية:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل إداريا وفنيا وتنفيديا؛
- ✓ ضرورة ترابط وتوازن السلطة والمسؤولية؛
- ✓ ضرورة خلق النظام الذي يكفل الإشراف الإداري الفعال في جميع المستويات الإدارية؛
- ✓ وحدانية الأوامر بحيث يتم تلقيها من مصدر واحد لتلافي الإزدواجية؛
- ✓ وحدة النشاط أو الوظيفة، بوضع الوظائف المتشابهة تحت إشراف موحد؛
- ✓ تلافي إزدواجية أهداف العمل، والتنازع في الإختصاص؛
- ✓ إشباع إحتياجات الموظفين، وكسب رضاهم؛
- ✓ العدالة في طرق دفع الأجور، والمساواة في التعامل مع العاملين؛
- ✓ أهمية تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في العمل الإداري؛
- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالأجر المناسب؛
- ✓ توفير مبدأ الإستقرار والإستمرارية في العمل؛
- ✓ خلق التعاون وتشجيع التضامن بين العاملين، لما فيه مصلحة المنظمة؛
- ✓ تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛
- ✓ تنمية روح الإبتكار، من خلال إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف. (المطيري، 1990، ص ص 52-53)

كما صنف فايول وظائف الإدارة إلى ستة وظائف رئيسية وهي:

- الوظيفة التقنية (الفنية): نقصد بها العمليات الإدارية المرتبطة بعمليات الإنتاج والتصنيع والتحويل؛
- الوظيفة التجارية: تتعلق بالمبادلات التجارية المتعلقة بعمليات الشراء والبيع؛
- الوظيفة المالية: وتشمل عمليات توفير وإستغلال للموارد المالية وحسن إستثمارها؛
- وظيفة الأمن والوقاية: تشمل حماية الأفراد والممتلكات؛

- الوظيفة المحاسبية: وتشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية وحساب التكاليف، كما تتضمن الإحصاء؛
- الوظيفة الإدارية: وتتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، كما بين فايول على أنها أهم وظيفة إدارية على مستوى المنظمة. (حريم، 2009، ص 23)

3- النظرية البيروقراطية الإدارية (1864-1920م)

رائد هذه النظرية هو (ماكس فيبر) M. Weber، الذي أوضح بأن مفهوم البيروقراطية أو (الروتين) يتمثل في المنظمة التي تلتزم بأسس وإجراءات إدارية مدونة ومتفق عليها سلفاً، وتطبق بشكل رسمي على كافة العاملين دون أي إجهاد إستثنائي أو مراعاة لأي ظرف خارجي، بمعنى أن الإدارة تنظم رسمي يقوم على مستويات وأدوار هرمية محددة بوضوح من أجل الحفاظ على الكفاءة والفعالية (Sarker and Khan, 2013, pp.1-5)، وقد حددت هذه النظرية مواصفات وخصائص المنظمة الإدارية في ظل البيروقراطية كما يلي:

- ✓ الإلتزام التام بتحديد أعباء ونشاطات المنظمات كل على إنفراد؛
- ✓ توزيع الأعمال على الأفراد وفقاً للتخصص؛
- ✓ ضرورة التناسب بين الصلاحيات وحجم الواجبات الملقاة على العاملين؛
- ✓ الإلتزام التام بتعليمات وأساليب وطرق العمل؛
- ✓ التسلسل الهرمي للمناصب أو الوظائف، والسلطة المترتبة عليها؛
- ✓ حظر العلاقات الشخصية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين والإكتفاء بالعلاقات الرسمية؛
- ✓ اللوائح والنظم هي أساس وجود الإدارة، لذا فإن كل التصرفات الرسمية يجب أن تكون محددة سلفاً. (المطيري، 1990، ص 55-56)

وفقاً لـ ماكس فيبر أصبحت المنظمات البيروقراطية أقوى بمرور الوقت وتم إضفاء الشرعية عليها من خلال مزاياها وعقلانياتها، من حيث الإدارة يتم دعم البيروقراطية من خلال الهيمنة القائمة على المعرفة والتقنية، على عكس الأشكال السابقة القائمة على التقاليد أو حتى الكاريزما، أما ما تعلق بالعقلانية ينظر إلى البيروقراطية على أنها منظمة يتم فيها التأكيد على كفاية الوسائل لتحقيق الغاية، إستخدام الموارد بشكل أفضل. (Oliveira, 2007, p.17) والحقيقة أن هذه النظرية رغم أنها كانت تهدف أساساً إلى بناء النموذج الإداري المثالي الذي يمكن أن يكفل إنجاز الأعمال بموضوعية وفعالية إلا أنها بالغت في نموذجها إلى حد القول بأنه نموذج صالح لأي منظمة وهذا غير صحيح في مجمله، فالتنظيم غير الرسمي، ومرونة الرقابة والإجراءات، وظروف البيئة وتأثيراتها، كلها عوامل ينبغي مراعاتها في التنظيمات الإدارية، فمن خلالها يمكن أن تتوافق هذه التنظيمات ولا تتناقض مع ما يحدث في الحياة العملية، ويصبح معنى البيروقراطية الإدارية عندئذ (سلامة التنظيم ومرونته).

ثالثاً- الإنتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية:

1- إن تركيز هذه الحركة على هدف العملية بتجاهل الجانب غير العاقل أو غير الرشيد في الشخصية البشرية، وما يتصل بهذا الجانب من أبعاد قيمة إنفعالية ليس من السهل إخضاعها لأي منطق عملية لأنه ليس ممكن فهمها واكتشافها وقياسها بصورة علمية.

2- تركيزها على مطالب الكفاية الإقتصادية، والناحية المادية في العمل وإهمالها عمدا الناحية الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تعتبر متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم، وكذلك إهمالها المتعمد للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية وأثر هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها.

3- إن تركيز هذه النظرية على ضرورة إلتزام العاملين في الإدارة باللوائح والإجراءات والمواقف التي يتم تحديدها حرفيا وبصورة أوتوماتيكية يهمل الجانب الإنساني للأفراد ويحولهم مجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات، الأمر الذي ينعكس سلبا على عملية إتخاذ القرار.

على الرغم من أن النظرية الكلاسيكية تعامل على أن أفكارها قديمة، إلا أنها كانت ولا تزال مهمة في تطور الفكر الإداري، كيف لا والفضل يرجع لمؤسسيها الذين قدموا مفهوما للإدارة بإعتباره موضوع للتحليل الفكري، كما وضعت أسس للأفكار الإدارية التي تطورت فيما بعد وساهمت في بزوغ نظريات أخرى على غرار المدرسة السلوكية، والمدارس الحديثة.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية

لقد أدى النقد الموجه للنماذج المختلفة المكونة للمدرسة الكلاسيكية، لا سيما ما تعلق بإهمالها للعامل وعلاقاته الإجتماعية إلى ظهور إتجاه حديث يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية إفتترضت النظرية السلوكية أن الأفراد في المنظمات إجتماعيين بطبيعتهم يسعون لبناء علاقات جيدة مع الآخرين، وأن أفضل سمة في العلاقات الإجتماعية بين الأفراد هي التعاون وليس المنافسة.(هاني، 2015، ص 22)، فقد قامت المدرسة السلوكية على التفاعلات بين الأفراد وهم في شكل مجموعات وإهتمت بدراسة العلاقات الإجتماعية والنفسية بين هاته المجموعات داخل العمل.(زواتيني، 2012، ص 10)، إذن يمكن إعتبار نشأة هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة التقليدية التي فشلت في تحقيق أهدافها التي كانت تتمثل في الرفع من مستويات الأداء والإنتاج الذي كانت تنادي به، إضافة إلى إهمالها للجوانب النفسية والإجتماعية للفرد، ومن أهم مبادئها مايلي:

✓ التخصص وتقسيم العمل بالإضافة إلى الروتين والآلية في أداء العمل يخلق الملل ويفقد العمل جوانبه الإجتماعية وبالتالي عدم الرضا؛

- ✓ إن شعور الناس بأهميتهم وذاتهم لا يتم إلا من خلال العلاقات الإجتماعية التي يكونونها؛
- ✓ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية؛
- ✓ يتأثر الناس بعلاقاتهم مع الآخرين في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز. (هاني، 2015، ص 23)

أولا- نظريات ورواد المدرسة السلوكية:

1- إلتون مايو (Elton Mayo 1880-1949)

إقتزنت حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations) بالكاتبين إلتون مايو (Elton Mayo) وروتلزبرجر (F.J. Roethlisberger)، في دراسات هوثورن (Hawthorn Studies)، ففي الفترة ما بين 1927-1932م قام إلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسات مكثفة في مصانع وسترن إلكترونيك الكهربية (Western Electric)، هذه الدراسات كانت تبحث في العلاقة بين الظروف المادية والأداء من خلال التركيز على العوامل الإجتماعية وطبيعة علاقات العمل داخل المنظمة، وذلك لمعرفة تأثيرها على إنتاجية العمل. (حريم، 2009، ص 25-26)، ومن أهم الأفكار والمفاهيم التي تم دراستها مايلي. (المغربي، 2018، ص 15)

• دراسة علاقة الإضاءة والإنتاج؛

• البحث في الأمور الإجتماعية غير المادية؛

• مدى تأثير الظروف المادية في أداء العاملين.

بناء على المنهج العقلاني للإدارة The rational approach كانت التوقعات توحى بوجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المادية والإنتاجية، بمعنى أن الإستمرارية في زيادة قوة الإضاءة مثلا سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال والعكس، لكن نتائج تلك الأبحاث أظهرت خلاف ما كان متوقعا، وبينت أن أهم العوامل التي كان لها التأثير على الإنتاجية سببها الإعتبارات الإجتماعية والإنسانية، ويتم تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ بالإضافة إلى كونها نظام فني، فإن المنظمة نظام إجتماعي يحدد الأدوار والمعايير للسلوك الفردي التي قد تختلف عن تلك الموجودة في التنظيم الرسمي للمنظمة؛
- ✓ إن إثارة دوافع ورغبات الأفراد بفعل الحوافز المادية فقط لا تكفي، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة هاته الدوافع والرغبات؛
- ✓ يلعب التنظيم غير الرسمي لمجموعات العمل في المنظمة دورا في تحديد مواقف الأفراد وأدائهم؛

- ✓ حسب حركة العلاقات الإنسانية فإن رضا الأفراد له دور في تحسين الأداء والإنتاجية؛
- ✓ العمل التشاركي مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية، لذلك من الضروري تطوير وسائل الإتصال بين مختلف مستويات المنظمة لتبادل المعلومات؛
- ✓ إضافة إلى السمات الإجتماعية فقد يحتاج قادة المنظمات إلى مهارات فنية؛
- ✓ يمكن تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والإجتماعية. (الطجم والسواط، 2003، ص 37-38)

2- ماري باكر فوليت Mary Parker Follet (1868-1930)

كانت المبادئ التي قدمتها بولت تهدف بشكل أساسي إلى التركيز على دراسة العلاقات الجماعية للأفراد بدلاً من الأفراد أنفسهم ، وبدأت في الإهتمام بكتابتها وأبحاثها من خلال التطرق إلى أشياء مثل مشاركة الأفراد في السلطة، التواصل والتنسيق، بالنسبة لدراسة السلوكي الجماعي وعلاقات العمل فقد إهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة، كما أنها ركزت على أهمية التنسيق وإعتبرته مبدأ حيوي وأساسي للإدارة الفعالة، كم إقترحت مجموعة من المبادئ تمثلت في النقاط التالية:

- ✓ الإندماج: أكدت على أن إندماج جميع العمال في مختلف المستويات والعمل كفريق واحد حتما سوف يقلل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة كما يحقق الرضا لجميع العمال، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ مشاركة السلطة: نادى فوليت بضرورة ممارسة السلطة التعاونية بدلا من وضع تسلسل هرمي صارم؛
- ✓ قوة المجموعة: من مبدأ أن المنظمة وجدت لتحقيق أهداف عامة وليست شخصية، رأت فوليت أنه يجب تقدير الجماعة على الفرد. (حریم، 2009، ص 26)

3- شيلستر بارنارد Chester Barnard

لقد نظر بارنارد إلى المنظمة بإعتبارها نظام إجتماعي تعاوني، وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء، كما أكد أيضا على ضرورة إبقاء كل من الأنشطة (Tasks) والأفراد (People) في حالة توازن، وأن الإهتمام بأحدهما دون الآخر لن يساهم في تحقيق نتائج مثلى للتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي نادى بها بارنارد نجد مبدأ قبول السلطة فبدلا من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، كما إعتترف بأن للتنظيم غير الرسمي دور رئيسي

في المنظمة، وأوضح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الإتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن. (حریم، 2009، ص 27)

4- دوجلاس ماكجروجر Douglas McGregor (1906-1964)

إقتراح ماكجروجر وجود وجهتي نظر مختلفتين بشأن الأفراد مثلها في نظرية X وهي سلبية ونظرية Y وهي إيجابية:

تتضمن نظرية X أربعة إفتراضات:

- العامل يكره العمل بطبيعته ويحاول التهرب منه قدر الإمكان؛
- بما أن العامل يكره العمل يجب إجباره ومراقبته باستمرار، أو حتى تهديده بالعقاب بغية تحقيق الأهداف المرجوة؛

- العامل يتنصل من تحمل المسؤولية ويرغب في التوجيه الرسمي؛
 - معظم العاملين يفضلون الإستقرار والأمان ويرتبطون بالعمل، ولديهم طموح ورغبة قليلة إتجاه تغيير الأوضاع.
- وقد إقتراح ماكجروجر أربعة إفتراضات أطلق عليها نظرية Y بالمقارنة مع الإفتراضات السلبية بشأن الإنسان:

- الأفراد يحبون العمل بطبعهم؛
- يظهرون توجيهها ورقابة ذاتية عندما يلتزمون بتحقيق الأهداف؛
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها؛
- يتمتع معظم الأفراد في المنظمة على غرار مناصب شغلهم أو مستويات القيادة لديهم بقدرات كامنة تتمثل في القدرة على إتخاذ قرارات جيدة.

وقد فضل ماكجروجر إفتراضات نظرية Y وإقتراح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيه، يساهم في خلق حماس كبير للمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تطوير علاقات جيدة بين الجماعات، في حين ما يميز نظرية ماكجروجر هو السلوك الذي يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) بمعنى أن إفتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها، وأن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. (حریم، 2009، ص 27-28)

5- أبرهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)

تتمثل مساهمات أبرهام ماسلو بشكل عام في نظرية الدافعية الإنسانية من خلال نظريته سلم الحاجات (Hierarchy of Needs)، هذه النظرية حصرها في خمس مجموعات تمثل الحاجات الأساسية للأفراد والتي

وضعها ضمن سلم هرمي تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الإنتماء، فحاجات الإحترام أو المكانة، وأخيرا حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم. (حریم، 2009، ص 28)

سلم الحاجات لماسلو: التسلسل الهرمي للحاجات لماسلو هو نظرية في علم النفس وضعها إبرهام ماسلو في بحثه عام 1943 بعنوان نظرية التحفيز البشري. (Onday, 2016, pp.48-50)

الحاجات الفسيولوجية: تعبر عن الإحتياجات البيولوجية وتتكون من الحاجة إلى الأكسجين والغذاء والماء، إنها أقوى الإحتياجات لأنه إذا تم حرمان الشخص من جميع هذ الإحتياجات سوف تؤدي إلى عدم الرضا والتشاؤم. إحتياجات السلامة: عندما يتم تلبية جميع الإحتياجات الفسيولوجية ولم تعد تتحكم في الأفكار والسلوكيات، تظهر الحاجة إذن إلى الأمان والسلامة.

حاجة الحب والعاطفة والإنتماء: رغم أن الأفراد حققوا كل إحتياجاتهم الفسيولوجية وهم يشعرون الآن بأمان وسلامة إلا أن العاطفة البشرية دائما ما تكون بحاجة إلى الشعور بالحب والإنتماء، لدى ذكر ماسلو أن الأفراد دائما ما يسعون إلى التغلب على مشاعر الوحدة والعزلة، وهذا لا يكون إلا بإعطاء وتلقي الشعور بالحب.

الحاجة إلى التقدير: تتضمن هذه الإحتياجات إحترام الذات والإحترام من الآخرين، يحتاج البشر إلى مستوى عال وثابت من هذا النوع من الإحترام في حياتهم الطبيعية، لأن تلبية هذه الإحتياجات ستشعر الشخص بالثقة بالنفس وفي حالة العكس ستكسبه الضعف والعجز.

إحتياجات تحقيق الذات: يصف ماسلو تحقيق الذات على أنه حاجة الشخص إلى أن يفعل ما ولد من أجله.

الشكل رقم (1-2) هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (العامري والغالي، 2008، ص 63)

هذه النظرية تقوم على مبدئين أساسيين هما:

المبدأ الأول: مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير مشبعة Deprived Need هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

المبدأ الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات Progression Principle أي أن الحاجات في المستوى الأعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

6- فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg 1923-2000)

وهو صاحب نظرية ذات العاملين (Two – Factor theory) في الدافعية، والتي قسم من خلالها عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل وقائية (Maintenance) وتتعلق هذه العوامل بأساسيات المنظمة وإدارتها والعلاقات المتبادلة، إذا إنعدام وجودها يخلق عدم الرضا للفرد، وتمثل في (الشعور بالأمان والاستقرار، نوع الإشراف، وغيرها)، أما العوامل الثانية فهي العوامل الدافعية (Motivators) أو المحفزة وتنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه وتسبب الرضا وتحفز الفرد على بذل مزيد من العمل والجهد من بينها نذكر مثلا (الإعتراف، الترقية، التطور، وغيرها)، وقد إستنتج فريدريك هيرزبرغ أن إغناء العمل هو أساس الدافعية. (حريم، 2009، ص 29؛ المغربي، 2014، ص 196)

ثانيا- الإنتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية:

رغم المزايا العديدة لحركة العلاقات الإنسانية والنقلة النوعية التي أحدثتها في الفكر الإداري الحديث إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية تمثلت فيمايلي:

1- أخفقت حركة العلاقات الإنسانية في تقديم نظرية متكاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك الإنساني داخل التنظيم، فقد ركزت إهتمامها على جماعة العمل المتماثلة، لكن الحقيقة أن تماثل السلوك البشري لا يمكن أن يحدث بالصورة التي رآها رواد هذه المدرسة فهناك بعض المصالح المشتركة وأخرى على النقيض، نتيجة للقيم والمبادئ التي تميز كل فرد داخل الجماعة، وعليه فالإنصهار بين الأفراد داخل مجموعات العمل بالصورة المثلى التي صورها رواد المدرسة غير ممكن.

2- أهملت النظرية السلوكية دور السلطة والتنظيم الرسمي في مسار العمل وضبطه والتحكم فيه، ورغم توهم مفكري هذه المدرسة بوجود جماعات متألفة في تنظيمات غير رسمية، فهي في الأخير تحتاج إلى قوة خارجية (سلطة) تضبط الصراعات التي تنشأ بين الجماعات والأفراد داخل التنظيم.

3- يعاب على أفكار المدرسة السلوكية قصر فهم العمل والسلوك البشري بالصورة الكاملة، من خلال تغافلها عن الأثر البالغ للحواجز المادية في دافعية الفرد للعمل المنتج، على حساب الحوافز المعنوية. (الزبير، 2010، ص 48-47)

إضافة إلى الإنتقادات التي وجهت لمضمون نظرية العلاقات الإنسانية، كان هناك إنتقاد في عملية تطبيق مبادئ هذه النظرية، فمن مبدأ أن أي نظرية لا تكون صالحة بمفردها، إنما يجب وضعها في الإطار السليم، وتهيئة المناخ الملائم لتطبيقها وبمقتضى الظروف المساعدة لنجاحها، وتعديلها أو تغييرها عند الحاجة، إلا أن رواد هذه المدرسة وضعوا مسلمات أثناء تطبيقها وكأنها لا تخطئ، نتيجة لهذه الأسباب كانت أبحاث ودوارد في إنجلترا المتمثلة في نظريتها الجديدة والتي بينت التأثير المتبادل بين الأجهزة والبيئة التي تعمل فيها، ومراعاة هذه الظروف من حيث ثباتها أو حركيتها وشمولها أو إقتصرها على المدى القصير والطويل. (عبد الوهاب، ب ت، ص 28)، وبالرغم أن نهج العلوم السلوكية أثر في إعداد وممارسة رواد المدرسة لبعض الوقت، فقد أصبح يفقد الكثير من جاذبيته الأصلية مؤخرًا، وبناء على نقاط القصور لهذه المدرسة ظهرت مفاهيم جديدة لتحسين تطور الفكر الإداري، والذي شكل تطور حقبة إدارية جديدة. (Lunenburg and Irby, 2013)

المطلب الرابع: المدرسة الكمية

في الوقت الذي كانت تشهد الإتجاهات السلوكية في الإدارة تطورًا في البحث عن أساليب تساهم في تنظيم العلاقات الجماعية بين الأفراد وإدارة الصراع التنظيمي، كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرارات على تحسين نوعيتها، السبب الذي أدى بشكل كبير ومنذ أوائل الخمسينيات إلى ظهور ما يسمى بالمدرسة الكمية، وفقا لأنصار هذه المدرسة فإن روادها الأوائل هم البريطانيون، والتي كانت أفكارهم تنطوي على رؤية مفادها أن الإدارة يجب النظر إليها على أنها عملية منطقية يمكن التعبير عنها بطريقة كمية وبالعلاقات الرياضية. (عبد حسن، 2015، ص 379)، لقد زادت إستخدامات هذه الأساليب حديثًا خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات، ويمكن ملاحظة إتجاهين رئيسين داخل هذه المدرسة وهما إتجاه علم الإدارة Management Science وإتجاه إدارة

العمليات Operations Management

1- علم الإدارة أو بحوث العمليات: يعني هذا الفرع إستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية من خلال توظيف الطرق العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الإنتظار ونماذج المخزن والمحاكاة وغيرها. (العامري والغالي، 2008، ص 66)

2- إدارة العمليات والإنتاج: يتعلق هذا الحقل بالتطبيقات العملية للطرق الكمية في مجال إنتاج السلع والخدمات ولكن بدرجة أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات فالتنبؤ بالطلب وإختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة، لا بد من الإشارة إلى أن الأساليب الكمية وعلم الإدارة ساهم بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل الإدارة خصوصا بعد نجاحه في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، لكنه يعاني من محددات في الإستخدام ولا يمكن أن يكون بديلا عن المدير ذاته بل مساعد في إتخاذ قراراته خصوصا وأن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع الكثير من الجوانب السلوكية والقيمية، ولكن من المهم جدا للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ويجب أن يعرفوا أيضا متى تستخدم وما هي محدداتها. (العامري والغالي، 2008، ص 66)

3- تقييم المدرسة الكمية: إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية إتخاذ القرارات، هذه الوسائل لا بد أن تجعل عملية القرارات أكثر يسرا خصوصا في مجال التخطيط والرقابة، ولكن هذه الحقيقة يجب أن لا تنسينا واقعا أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة مهما بلغت دقتها لا يمكن أن تكون بديلا عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية لا تتوفر عليها الوسائل الآلية. (شريف وأخرون، 2008، ص 51)، لأن هناك بعض المتغيرات يصعب ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل مستوى الروح المعنوية للعاملين أو الرضا الوظيفي، والعادات والتقاليد. (عبد حسن، 2015، ص 380)، فالمدير يحتاج إلى قدرات ذهنية تساعده في إختيار الوسيلة الملائمة للعمل، وكيفية الإستخدام الملائم لها، وتفهم ما تعنيه النتائج التي يتحصل عليها، كل هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القدرات البشرية.

المطلب الخامس: المدارس الحديثة

إن المدارس السابقة، الكلاسيكية والسلوكية والكمية تمثل مدارس فكرية متكاملة وقائمة بذاتها ولكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل إستمر في البحث عن نظريات جديدة تتيح فهما أوضح ومعرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة ولقد توصل العلماء إلى نظريات أخرى حديثة. (المغربي، 2014، ص 52)، تمثلت في ظهور المدرسة الحديثة للإدارة، والتي كانت مبادئها على النقيض من المبادئ التي قامت عليها النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والمدرسة السلوكية، حيث كان الهدف منها وضع نظرية تساعد على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والأداء للمنظمة، من خلال المزج بين مبادئ المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، وبغية إعطاء صورة واضحة حول أهم المداخل والمبادئ التي نادى بها المدرسة الحديثة سنقوم بمراجعة أدبية لمجموعة من النظريات والتي نعتقد أنها أثرت بشكل ملحوظ في عمل المدراء وإتخاذ

القرارات الجيدة، بالإضافة إلى عمل المنظمة كنموذج واحد، ومن أهم الافتراضات التي قامت عليها مبادئ المدرسة الحديثة مايلي:

➤ المنظمات هي مؤسسات عقلانية هدفها الأساسي هو فرض أهداف ثابتة، وتحقيق السلوك التنظيمي العقلاني بشكل أفضل من خلال أنظمة القواعد المحددة والسلطة الرسمية، الرقابة التنظيمية والتنسيق؛

➤ يوجد هيكل أفضل لكل منظمة، أو على الأقل الهيكل الأكثر ملاءمة في ضوء أهدافها المحددة، والظروف البيئية المحيطة بها؛

➤ التخصص وتقسيم العمل يزيدان من جودة وكمية الإنتاج، لا سيما في العمليات والمهن التي تتطلب مهارات عالية؛

➤ أغلبية المشاكل في المنظمة ناتجة عن عيوب هيكلية ويمكن حلها عن طريق تغيير الهيكل. (Onday, 2016, p.31)

1- نظرية النظم:

نتيجة للتعقيدات التي شهدتها الشركات في العصر الحديث، وعجز المناهج الكلاسيكية عن إدارتها بالشكل المناسب، بدأت نظرية النظم في التأثير بقوة على الفكر الإداري في الستينيات من القرن الماضي كطريقة للتفكير في أساليب الإدارة، بحيث كان تركيزها على المنظمة ككل، وتفاعلها مع البيئة، وحاجتها إلى تحقيق التوازن، السؤال الذي كان يرواد منظري تلك الفترة هو كيف يمكن لمدرء بفكر تقليدي فهم تعقيد تنظيمي حديث؟ إذن رواد هذه الفترة وفي سباق مع الزمن للبحث عن مناهج عضوية للتعامل مع التغيير أكدوا على أن إحدى الطرق للتعامل مع هذا التعقيد التنظيمي والبيئي هو التعرف على أنظمة المنظمات، بمعنى دراسة النظام من خلال التطرق إلى مكوناته وأهم الأسباب التي تؤثر عليه، ولعل أول من نظر للمنظمة كنظام هو جستر برنارد *Barnard's* (Vitkovic, 2018, p.7) الذي وصفها بأنها نظاما إجتماعيا يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة، لذلك ظهرت نظرية التنظيم لبرنارد والتي كانت مبادئها الأساسية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الإرادة الحرة والحتمية، الصراع والتكامل، الفرد والجماعة، من خلال توليف المنظرين الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، وقامت فلسفته على تقبل فرضية أن الطريقة الوحيدة ذات المعزى من دراسة المنظمة هو رؤيتها كنظام متكامل.

لقد أسهمت أفكار رواد نظرية النظم في تقديم إطارا فكريا لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال خمسة عناصر مكونة للمنظمة تمثلت في (المدخلات-عمليات التحويل-المخرجات-التغذية العكسية-البيئة الخارجية والداخلية).

- المنظمة عبارة عن تنظيم إجتماعي يتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يعمل كوحدة واحدة إضافة إلى دفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة؛
- التغييرات التي قد تحدث في جزء من المنظمة سوف تؤثر في بقية الأجزاء الأخرى، لذلك وجب مراعاة عمل جميع جوانب المنظمة؛
- بمأن التفاعل والتأثير بين أجزاء المنظمة وهي تعمل معا يكون أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة، فإن مدخل النظم يركز على مبدأ المشاركة والتعاون ؛
- تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية؛
- أهداف المنظمة تتم من خلال التفاعل بين وجود مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات.(الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 28)

المدخلات: وتعني جميع الإمكانيات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية -مادية -فنية -ومعنوية).

المخرجات: تمثل جميع الإنجازات التي تخرج من المنظمة سواء كانت سلعاً أو خدمات.

العمليات: وهي جميع الأنشطة والممارسات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

التغذية العكسية: ويقصد بها معرفة مدى تأثير عمليات التحويل بين المخرجات والبيئة والمدخلات.(الشميمري وآخرون، 2014، ص 56)

كما قد تعرف المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء التي لها علاقة واحدة أو أكثر فيما بينها، هذه العلاقة يمكن أن تكون حتمية بشكل صارم (أي تسيطر عليها القوانين)، عشوائية (خاضعة للصدفة) تهدف إلى تحقيق هدف عام، تميزها مجموعة من الخصائص التالية: (Kal, 2019, pp.47-50)

- ✓ العناصر هي أنواع الأجزاء التي يتكون منها النظام؛
- ✓ السمات، وهي خصائص العناصر التي يمكن إدراكها وقياسها؛
- ✓ العلاقات، وهي الإرتباطات التي تحدث بين العناصر والسمات، بحيث تستند هذه الإرتباطات على السبب والنتيجة.

أنواع النظم: يمكن تحديد حالة النظام من خلال تحديد خصائصه (العناصر/السمات/العلاقات)

- نظام منعزل ليس له تفاعلات خارج حدوده؛
- نظام مغلق؛

• نظام مفتوح: يعبر هذا النوع من النظام عن عملية التفاعل بين المنظمة وأجزائها داخل بيئتها، بحيث يستمد المدخلات من المصادر الخارجية ويقوم بتحويلها داخل المنظمة، لتكون في الأخير شكل من أشكال المخرجات.

تقترح نظرية النظم أنه يمكن تطبيق معرفة نوع واحد من النظام على العديد من الأنواع الأخرى من خلال دراسة التفاعلات والصلات بين أجزاء النظام، ويمكن أن تكون المعرفة المكتسبة مفيدة عند مواجهة مشاكل أخرى، ولقد كانت أفكار هذه المدرسة الأساس الذي بنيت عليه نظرية الموقف التي تعد إمتدادا فكريا لمنهجية النظم المفتوحة في الإدارة حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في أن " كل شئ يعتمد " هذا يعني أن الخصائص التنظيمية والممارسات السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراكها وفهمها دون الأخذ في الإعتبار عوامل الموقف والظروف التي تحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا.(الشميمري وآخرون، 2014، ص 56)

2- النظرية الموقفية:

منذ أكثر من 100 عام من الأبحاث الإدارية بينت النتائج المتوصل إليها أن هناك حدودا وقيود واضحة لمعظم نظريات وممارسات الإدارة، التي كانت تفترض أنه "يوجد طريقة واحدة أفضل" للقيام بالأعمال، المشكلة الجلية هو أن هذا الافتراض رغم أنه قد يصلح لمعظم الأوقات، إلا أنه في العصر الحديث أصبح يتعارض مع مختلف القيم الإجتماعية والمتغيرات البيئية والتكنولوجية وأثرها على التنظيم الإداري وأسلوب العمل، بمعنى آخر أنه لا يوجد نهج إداري واحد صالح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مختلف مراحل تطورها، لذا وجب على أي منظمة أن تتأقلم وتكيف أسلوبها الإداري حسب الطبيعة والحالة الظرفية التي تكون عليها، والمواقف التي يواجهها المديرون.

بدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة على يد رائدها Joan Woodward الذي إستطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين بغية تبني هذا الإتجاه،.(الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 31)، هذه النظرية لم تكن تؤمن بفكرة وجود طريقة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن إعتباره طريقة مثلى للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى.

كباقي النظريات الحديثة التي ظهرت لتفسر التعقيد التنظيمي والفردية وتنوع الإحتياجات والتطلعات داخل وخارج المنظمة، نجد أن البيئة التنظيمية فرضت نفسها على الساحة لبزوغ النظرية الموقفية، والموقف كل ما يعنيه المصطلح من دلالات مرتبط بالظروف زمانا ومكانا معينا، هو الوضع غير الدائم، وعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إدارة الإستعداد الدائم لمواجهة الموقف والتعامل مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على المنظمة وبالسعة الممكنة".(حدار، 2012، ص 307)

لقد إرتبطت النظرية الموقفية أساسا بالقيادة الإدارية والهياكل التنظيمية، في عام 1961 قدم Tom Burns and G.M Stalker أبحاث عن كيفية تأثير الاختلافات في القيادة والبيئة، من حيث معدل التغير والتعقيد، توصلت أبحاثهم إلى نتيجة أنه يمكن تصنيف الشركات إلى نوعين رئيسيين هما (شركات ميكانيكية) تعمل في بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها وتمتع بهيكل أكثر صرامة، والنوع الثاني (شركات عضوية) تعمل في بيئة غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها وتتميز بهياكل مرنة (Alice, 2010, pp.164-166)، أما بالنسبة للقيادة فأكدت النظرية الموقفية على ضرورة الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي تحيط بالمنظمة في الوضع الراهن على الأقل، قبل أخذ أي قرار بشأن الموقف المطروح (Olum, 2004, p.18)

من خلال ما تم ذكره يمكن حصر المبادئ والأسس التي قامن عليها النظرية الموقفية في النقاط التالية:

- لا يوجد طريقة أو أسلوب وحيد يمكن إستخدامه في إدارة المنظمات؛
- الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع مختلف المهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة وخارجها؛
- تمثل تحديا لمدى قدرة المديرين على التحليل لذاتهم وبيئة المنظمة في مختلف الظروف والمواقف، بإعتباره الطريق المناسب لتطوير وتنمية الشخصية؛
- يعتبر التنظيم نظام مفتوح متكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل فيما بينها، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة. (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 32)

3- نظرية التحسين المستمر كايزن:

يستلزم العمل على تطوير وتحديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها التوجه نحو مجموعة من إستراتيجيات التحسين المستمر على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المنظمات، وتنبع أهمية الموضوع من الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز بإشتداد المنافسة على الموارد والأسواق، إضافة إلى التسارع التكنولوجي، زيادة إلى ذلك ضغوط البيئة الخارجية لا سيما العولمة وحالات عدم الإستقرار، كما أن أهمية التحسين المستمر تنبع أيضا من الحاجة الماسة في حل مشاكل الإدارة خاصة في الوقت الراهن وما تشهده من تطورات في أساليب ومناهج التسيير الإداري لدى منظمات الأعمال، ما أفرز خلل في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف من جهة، ونقص الدوافع وضعف الإلتزام التنظيمي لدى العاملين مما أثر في السلوك التنظيمي للمنظمات من جهة أخرى، وبالتالي في أداء المنظمة. (خضير وروان، 2010، ص 269)

ونظام التحسين المستمر أو ما يعرف بكايزن Kaizen إبتكره الدكتور ماساكي أماي Masaaki Imai، وكلمة كايزن مكونة من جزئين الكلمة الأولى Kai وتعني الأفضل أو التغيير، أما الجزء الثاني Zen وتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر، من خلال التعمق في مصطلح كايزن تبين لنا أن هذا النظام يتم عبر مراحل معينة لتحقيق

أهدافه من خلال التوجه نحو التحسين والتغيير خطوة بخطوة طبعاً إلى الأفضل دون أي تكاليف أو أعباء إضافية، على عكس الابتكار في الدول الغربية التي تركز على ضرورة تخصيص تكاليف لتبني إبتكارات جديدة خاصة عند شراء معدات جديدة أو تقنية جديدة، فإن الفكر الياباني المتمثل في نظام كايزن يستمد مصداقيته من خلال اليقظة والإدراك السليم لمفاهيم (النوعية، التكلفة، التسليم)، من خلال التركيز على ما يحتاجه المستهلك لأنه هو الأساس في كل ذلك. (المنيف، 1998، ص 214)

في الأخير يمكن إعتبار أن المبدأ الأساسي هو محاربة هدر للموارد من خلال التخلص من جميع النفايات، وبأسرع وقت قصد إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل، هذا المبدأ يتم من خلال إستمرار البحث والتغيير وتصميم عمليات أفضل للوصول إلى رضا العميل ويشمل أيضاً المفاهيم المحورية وهي (دورة مستمرة في التحسين والتطوير - الوقاية)

4- نظرية JIT

أ- الإفتراضات التي تستند عليها النظرية

➤ الإنتاجية والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرته كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت الإنتاجية؛

➤ توصيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد وتجدد الإشارة هنا إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان هو نتيجة لتوفر بيئة إجتماعية وإقتصادية؛

➤ يتم تقويم العاملين الجدد من قبل مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم والتي تنتهي بعد عشر سنوات ثم بعد ذلك يتم تقويمهم بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم الترقية بعد ذلك إلى وظيفة أعلى يترتب عليها زيادة الراتب؛

➤ تشجيع تكوين علاقات الدعم الإجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه؛

➤ الإهتمام بالعمل الجماعي التعاوني بمعنى أن تقسيم العمل في هذه المنظمات يجب أن يعتمد على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث يشجع ذلك الفرد على العمل المشترك وبذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي؛

➤ يجب أن تتم عملية صنع القرارات بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار وذلك من خلال تمرير مشروع القرار من مدير لآخر لإعطاء رأيه الرسمي في مشروع القرار وبالتالي يتم الإتفاق على صيغة القرار النهائي ومضمونه من قبل مجموع المديرين ذوي العلاقات؛

➤ يجب أن تتميز العلاقات التنظيمية بالرقه والتهديب والمهارة وهذا يمكن المشرف ومن خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية والإنتاجية؛

➤ يجب الإستعانة بما يعرف بإسم حلقات الجودة والتي هي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتحديد وتحلل وتقترح حلولاً خلاقية لمشاكل فنية وإدارية في مجال عملها؛

➤ ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تنمية مهارتهم الفنية وتنمية الإحساس لديهم بالمسئولية تجاه منظماتهم؛

➤ عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري. (الصيرفي، 2005، ص ص 188-191)

ب- تقييم النظرية: ساعدت هذه النظرية على إعتقاد مبدأ الديمقراطية وتنمية روح الفريق والتعاون بين العاملين ولكن إرتباط تطبيقها بالبيئة اليابانية جعلها غير قابلة للتطبيق في العديد من البيئات الأخرى.

5- نظرية A الأمريكية:

أ- الافتراضات التي تستند عليها النظرية

➤ التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الإنتقال بين المنظمات المختلفة؛

➤ إتخاذ القرارات بشكل فردي؛

➤ المسئولية الفردية؛

➤ التقييم والترقية السريعة؛

➤ الرقابة الرسمية والصريحة؛

➤ المسار الوظيفي المتخصص؛

➤ الإهتمام الجزئي بالموظف مما يقلل الرغبة والدافعية لديه إتجاه المنظمة، وبالتالي تكوين علاقات شخصية ضعيفة. (الصيرفي، 2005، ص 192)

6- نظرية Z Theory

يتكون الأساس النظري لنظرية Z من الحجة القائمة على أن البيروقراطية كنموذج تنظيمي رسمي تستخدمه الشركات حالياً لم يعد شكلاً فعالاً لتنظيم المعاملات الإجتماعية، مما إنعكس هذا الفشل على زيادة إنتهازية

الموظفين وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، لذا تحاول هذه النظرية إثبات إدعائها عن طريق زيادة تكاليف المعاملات وتوظيف الإنتهازيين (Mroczkowski, 1983, pp.298-299)، كذلك عدم إمكانية تطبيق نظرية J خارج الحدود اليابانية، ومن خلال كل هذه الإدعاءات إستوحى العالم الياباني وليم أوشي Williamouchi نظريته Z والتي تكونت من مزيج ما بين النظرية A و J. فطرح نظرية تجسد معالم وثقافة المجتمع الياباني من خلال المرتكزات التالية:

- ✓ تحقيق الأمن الوظيفي للموظف؛
- ✓ دور الجماعة في صنع القرار؛
- ✓ التأكيد على الطبيعة الأسرية في علاقات العمل؛
- ✓ التعاطف والألفة والمودة في تحقيق المصلحة العامة؛
- ✓ الإهتمام بالعنصر البشري؛
- ✓ العدالة. (الشيخ وعبد الرحمن، 2011، ص ص 88-90)

الإفتراضات التي تستند عليها النظرية

- يرغب الموظفون في بناء علاقات تعاونية مع أصحاب العمل وباقي الموظفين في المنظمة؛
- يحتاجون إلى درجة عالية من الدعم في توظيف وتنمية مهارات العمال من خلال التدريب والتناوب الوظيفي؛
- يقدرون الحياة العائلية والثقافة والتقاليد والمؤسسات الإجتماعية بقدر ما يقدرون النجاح؛
- يمتازون بإتخاذ قرارات جماعية من خلال المشاركة. (Foster, 2014, p.7)

الشكل رقم (1-3): نظرية Z بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة



المصدر: (محمد الصيرفي، 2005، ص 195)

7- الإدارة بالأهداف:

باعتبارها نظرية متقدمة في العلوم الإدارية والتنظيمية تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب إداري وتنظيمي يتم تطبيقه حالياً بنجاح في العديد من الشركات العالمية، تقوم مبادئه الأساسية على كيفية تنظيم وإدارة الشركات بالقدر الذي يحقق لها الرفع من الكفاءة في الأداء الإداري من جهة، والرقابة الذاتية للعاملين من جهة أخرى.

تم تطبيق MBO لأول مرة في مصنع لشركة جنرال موتورز في أمريكا، تحت إشراف عميد علوم الإدارة بيتر دراكر Peter Derker 1954، الذي كان يرى أن المنظمات الإدارية تحتاج إلى نوع من الحرية التي تساعد الأفراد على تحقيق مراقبة ذاتية، دون إهمال النظرة الشمولية لروح الفريق والجمع بين أهداف الأفراد الشخصية والأهداف العامة للمنظمة. (بلعور، 2017، ص 240)

الواقع أنه يمكن النظر للإدارة بالأهداف بأكثر من زاوية، بحيث يمكن أن تعبر عن أحد الإتجاهات الحديثة في تطور الفكر الإداري العالمي، أو نمط (ممارسة) غير تقليدية، كما يمكن أن تعبر عن التطور التكنولوجي والتطوير التنظيمي، من هذا المنطلق سوف نستعرض مجموعة من التعاريف التي ستسهم في تقريب الفهم لموضوع الإدارة بالأهداف.

❖ يعرفها الدكتور علي محمد عبد الوهاب بأنها أسلوب شامل وطريقة جديدة في التفكير يشمل جميع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد والتعاون المشترك بين جميع أفراد المنظمة على وضع الأهداف العامة للمنظمة. (عبد الباري، 1994، ص 62)

❖ نظام mbo بينه helverson على أنه عملية منهجية ومكثفة تحدد درجات نجاح المنظمة، وتقيم درجات الإنجاز عند كل مستوى، في الوقت ذاته يعرف كل من Delgan and Fritz اللذان يدعمان هذه الطريقة على أنها نظام يمثل فيه الأشخاص المشاركين في الأهداف الدور الأساسي والمسؤولية الشخصية عن النتائج (Ntanos and Boulouta, 2012, p.70)

❖ ذكر شريف (2003) نقلاً عن "أديورن" على أنها طريقة يتم بواسطتها مشاركة كل من الرئيس والمؤوس في وضع الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها، ومدى إسهام كل جزء من أجزاء التنظيم. (برباخ، 2018، ص 106)، أم المفكر موريسي Morrisey فيضع تعريف مبسطاً للإدارة بالأهداف ويرى أنها إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي برامج لقياس وتقييم النتائج. (بلعور، 2017، ص 240)

أ- الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف:

- يمثل المورد البشري أهمية كبيرة للمنظمات، لكونه يتصف بالإيجابية وحب العمل كما أن لديه القدرة على الابتكار والتجديد وبالتالي التطوير؛
- الإدارة بالأهداف مدفوعة بالنتائج وليس الأنشطة، لأن تحقيق الأهداف يمثل العامل المشترك الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغها؛
- ترتفع رغبات الرؤساء والمرؤوسين إتجاه تحقيق أهداف المنظمة كلما كانت هاته الأهداف واضحة وأدركوا أنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية؛
- لا توجد طريقة مثلى لأداء الأعمال ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة لأداء الأعمال بفعالية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة؛
- أن هناك نظاما جيدا للإتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض وسوء الفهم وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب؛
- أن يتم النظر إلى المنظمة على إعتبار أنها نظام متكامل تسعى جميع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة؛
- أن الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تناسب مع الظروف المتغيرة. (الصيرفي، 2003، ص 11)

ب- أهدافها:

- إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لجميع جوانب العمل، سواء على مستوى كل قسم من أقسام المنظمة أو وعلى مستوى المنظمة بأكملها؛
- إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية؛
- وضع أسس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد ولائهم لأهداف المنظمة. (السلمي، 1999، ص 90)

ج- الإنتقادات الموجهة لأسلوب الإدارة بالأهداف:

- إن الأنظمة الحالية العاملة في الدول النامية لا توفر معلومات تؤمن قياس مدى تحقيق الأهداف ودور العناصر المشاركة في الأداء؛
- تعرض النظام الجديد للمقاومة لأنه يغير علاقات العمل وطريقة التفكير وهذا يتطلب طاقة فكرية كبيرة للتأقلم بحيث يبرر كل عامل أسباب وجوده ودوره في تحقيق الأهداف؛

- صعوبة تحديد الأهداف رقميا مما يتطلب دراسة شاملة ودقيقة لكل العوامل الخارجية المؤثرة بحيث يمكن تحديد الأهداف بواقعية؛

- قد تشغلنا الأهداف عن الوسائل اللازمة لتحقيقها فلا يصح مثلا زيادة الإنتاج على حساب الجودة، أو إهمال صيانة المعدات أو إهمال عنصر التكاليف. (الخفاف، 2007، ص 148)

8- مدرسة نظرية القرار:

بدأت هذه المدرسة الحديثة نسبيا بدراسة المنطقة الصغيرة ولكن المركزية لعملية إتخاذ القرارات، لكنها سرعان ما توسعت وتنامت لتغطي الميدان الكامل لعمليات المنظمة وبيئتها، وهكذا فإن فلسفة هذه المدرسة أصبحت تمثل نظرة واسعة للمنظمة تنظر إليها كنظام إجتماعي بدلا من الإقتصار على التركيز الضيق والدقيق على عملية إتخاذ القرارات. (العلاق، 2008، ص ص 93-94)

إن مدخل هذه المدرسة قد يتعامل مع:

- القرار نفسه؛
- مع الأشخاص الذين يتخذون القرار؛
- مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار؛
- مع تحليل عملية إتخاذ القرار.

وتهتم هذه المدرسة بالقرار الرشيد، أي الإختيار من بين البدائل المحتملة، بينما بعض أنصار هذه المدرسة يعتبر أي شئ يحدث داخل المنظمة موضوعا للتحليل ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه المدرسة يتماشى إلى حد ما مع التحليل الإقتصادي، فهذا المدخل يستخدم المنفعة الحدية، وعليه فإن مدرسة إتخاذ القرار تتمتع بالخصائص التالية:

❖ **التركيز بشكل أساسي على القرارات:** وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق، بفاعلية وكفاءة عاليتين.

❖ **التقييم بناء على معايير الفعالية الإقتصادية:** وذلك بالإحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات والتي تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة نجد التكاليف والدخل، وعائد الإستثمار.

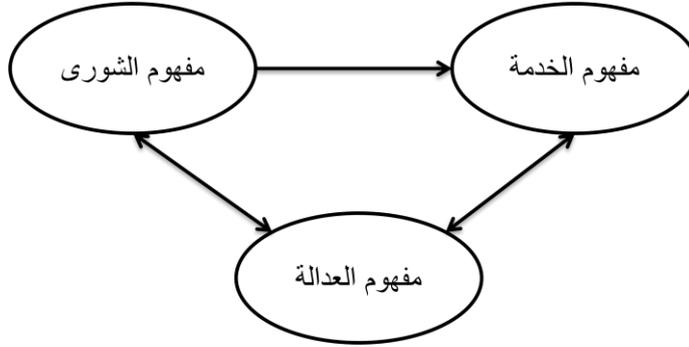
❖ **الإعتماد على نماذج رياضية رسمية:** هذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبر عنها رياضيا، بحيث أنه إذا إستخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.

❖ **الإعتماد على الحاسوب:** وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

9- نظرية الإدارة العربية: إن هذه النظرية تقوم على ثلاثة أعمدة ومفاهيم أساسية وهي:

- مفهوم الخدمة: من خلال الخدمة القائمة على المعرفة؛
- مفهوم الشورى: المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية؛
- مفهوم العدالة والإنصاف والمساواة: من خلال معاملة العاملين معاملة نزيهة، بحيث لا يتم التفريق بينهم لأي سبب من الأسباب، بمعنى أنه يجب الأخذ بمبدأ شمولية الإدارة في التشجيع على الابتكار والمبادرة في التفكير، مع حسن التدبير بعقلانية وترشيد للموارد. (الزعبي ودودين، 2015، ص ص 78-79)

الشكل رقم (1-4) مفاهيم النظرية العربية للإدارة



الشكل رقم (1-5) نموذج عقل المدير العربي



المصدر: (الزعبي ودودين، 2015، ص 79)

❖ **مرتكزات نظرية الإدارة العربية:**

- عامل موظفك كضيف أي بالإحترام والتقدير؛
- المشاركة في إتخاذ القرار؛
- بناء جسر العدالة والمساواة؛
- تجنب الظلم الإداري؛
- تحقيق التكامل والتعاون بين أطراف العملية الإنتاجية؛
- توفر إرادة التطوير والتغيير.

المبحث الثاني: التجديد الإداري منهج الإدارة الحديثة

من منطلق أن التجديد الإداري من أهم مقومات التحسين والتطوير لدى منظمات الأعمال المعاصرة، بأن له دور كبير في بقاء المنظمة وإستمراريتها، وكذا زيادة الميزة التنافسية لديها، يضاف إلى ذلك ما يحققه التجديد من دعم القدرات الذاتية للأفراد وتوجيهها نحو الإبداع والإبتكار، سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع التجديد الإداري باعتباره جوهر الإبداع والإبتكار لأي منظمة.

المطلب الأول: مفهوم التجديد الإداري

أولاً- المفهوم: يحمل التجديد عدة معاني، وتتغير على حسب الأراء والموضوع الذي إستعمل فيه، تبعا لكل من (Barreyer (1980 و Duncan (1973 فإن التجديد يرتبط بـ:

- تبني ما هو جديد من طرف المنظمة؛

- ما هو مستحدث بحد ذاته.

ويشمل التجديد محورين، الأول عملية توليد أفكار جديدة، أما المحور الثاني تجسيد هذه الأفكار قصد تطوير منتجات أو خدمات جديدة، لذا فأصل كلمة تجديد ... Innovation, Renewal تتمثل في:

جديد: إدخال ما هو جديد ضمن مجال معين، أي تقديم شئ جديد.

جديد: في صدد الظهور أو ظهر حديثا. (رقيق وبخلفة، 2018، ص 4)

➤ كما قد يأخذ التجديد بعدا إستكشافيا من خلال البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة وإستكشاف أساليب وأعمال جديدة، ويعتقد (Gilsin, 2003) أن الإستكشاف يعكس ضمنا الحاجة إلى التجديد المستمر للموارد والقدرات والإبتعاد عن الروتين والتقليد، من خلال التجربة للأفكار والمعرفة لإيجاد حل للمشاكل بطرق إبتكارية ومغايرة، وعليه فإن الإستكشاف يهدف في مضمونه إلى الإستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية، في حين يرى (Raisch and Birkinshaw, 2008) أن الإستكشاف قد يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معرفتها. (رشيد ولفته، 2015، ص 69)

➤ إجمالا تركز مختلف الأدبيات الحالية على مفهوم التجديد الإداري من خلال منظورين أساسيين، حيث يرى أصحاب المنظور الأول: على أن عملية التجديد تعبر عن مجموعة من الأنشطة التي تتبناها المنظمة لتغيير نمط مسارها وثقافتها من خلال تعزيز السلوك الإستباقي، وهذا ما يطلق عليه بـ (تحول المنظمات)، أما أصحاب المنظور الثاني يركزون على إبتكار المنتجات وتطوير الأعمال من خلال البحث المستمر عن مجموعة جديدة من التقنيات والأساليب المدعومة بأنواع المعرفة المتاحة لدى المنظمة، ويعرف أصحاب هذا المنظور التجديد (بالإبداع

المستمر)، كما يعتمد هذا النوع من التجديد على التحفيز المستمر من خلال مشاريع التطوير التي تؤدي إلى إستكشاف فرص عمل جديدة (Ravasi and Lojacono, 2005, pp.52-54).

➤ وعليه فمحور التركيز الرئيسي للتجديد هو قدرة المنظمة على العمل كنظام مشترك وفقا لإستراتيجيتها، هذا يعني على سبيل المثال أن المنظمات التي تهدف إلى الكفاءة يجب أن يكون لها ديناميكيات تنظيمية مختلفة تماما (مبادئ التنظيم الداخلية) عن المنظمات التي تهدف إلى التغيير الجذري (Junell and Stahle, 2011, p.6)، كما يعتبر التجديد مثل الإستراتيجية فهو عبارة عن ظاهرة ثلاثية الأبعاد، يتكون من السياق (Centext) والمحتوى (Content) والعملية (Process)، بحيث يشير بعد السياق إلى الإجابة على السؤال أين تتم عملية التجديد؟، في حين يركز بعد المحتوى على ماهية التجديد؟ بينما ينظر بعد العملية إلى كيف؟ ومن يدير التجديد؟ ومتى التجديد؟ (Volberda and al, 2001, p.211; Todnem and al, 2011).

➤ إذن التجديد هو القلب النابض للمؤسسات المعاصرة ذلك لإعتماده على مخزون الكفاءات والمعارف التي تتوفر عليها المؤسسة، ولتحقيق أهداف التجديد لا يكفي ترقب تغيرات المحيط التي تقوم بالتجديد بل ينبغي إستباقها من خلال فرض قيود التجديد على المحيط، والتي تعتبر سمة المؤسسات المتميزة أما المؤسسات التي تكتفي بالتكيف وإن كان ذلك أيضا يقتضي التجديد فإنها تبقى تحت ظل إستراتيجيات التبعية. (زرزار ومداحي، 2017، ص 433)

➤ من وجهة نظر ثابتي (2014) التجديد الإداري يعتبر تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل، إذن فالتجديد هو عملية مستمرة. (قراري ويغوب، 2020، ص 33)

➤ يشمل التجديد الإداري أيضا العملية الإدارية والخروج من التحديث أو التغيير في ثقافة المنظمة التي لها التأثير بشكل كبير في أفقها المستقبلية طويلة الأجل، من خلال هذا التعريف يمكن إستخلاص الخصائص التالية لعملية التجديد الإداري (Agarwal and Helfat, 2009, pp.281-282).

أ- التأثير بشكل كبير على التوقعات طويلة الأجل للمنظمة؛

ب- تشمل عملية التجديد المحتوى والنتائج.

➤ هناك تعريف آخر للتجديد الإداري وهو يعبر عن مجموعة إبتكارات إدارية ومبادئ تنظيمية جديدة تستخدم فيها قاعدة المعرفة الحالية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال التأثير على العلاقات بين التقنيات والوسائل من جهة ومكونات المعرفة من جهة أخرى، بالإضافة إلى نشر وتوسيع القدرات الحالية، ونظرا للإنتشار السريع للمعرفة والتكنولوجيا، والتغيرات الأكثر سرعة في المواقف التنافسية، تم طرح التجديد مؤخرا بإعتباره أحد أكثر الأنشطة

تحدياً لفرق الإدارة والمنظمات، خاصة في حالات عدم اليقين العالية (Mahmke and Aadne, 1997, Research gate 2014).

وتعتبر عملية التجديد والتغيير من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، تساهم في وضع نهج إداري جديد يحسن إستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات. (عليان، 2015، ص 8)، ويأخذ التجديد الإداري مفهوم الإبداع المتفوق (Superior Innovativeness) ، الذي يعبر عن تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين (حامد، 2006، ص 14)، بكل بساطة يمكننا القول أنه لا يمكننا أن نغير الأمور بمحاربة الواقع الموجود، لتغيير شئ ما، فنحن نحتاج إلى بناء نموذج جديد، يحيل النموذج القديم إلى نموذج بال (Richard Buckminster Fuller). (لالو، ترجمة زاهر، 2018، ص 33)

كما ساهمت الأبحاث التي قام بها كل من Evan and Black (1967) والتي كانت تنطوي على البعد الإداري بهدف التأثير على عملية إتخاذ القرارات التقليدية، إلى بلورة مفهوم للتجديد الإداري والذي تم تعريفه على أنه فكرة مبتكرة تتعلق بإحداث طريقة عمل أو توظيف عمال جدد، أو تطويرهم وتنمية قدراتهم، أيضاً تجديد مهام جديدة، في الوقت نفسه إقترح Van de ven (1986) تعريفاً ركز فيه على مصطلح التجديد حيث قال أن التجديد هو فكرة جديدة يمكن أن تكون إما مزيجاً من الأفكار القديمة، أو مخططاً يعيد ترتيب الحاضر أو ممارسة أو نهج ينظر إليه الأفراد على أنه عمل جديد (Roy and al, 2013 , p.79).

من خلا ما سبق ذكره يبدو أن عملية التجديد الإداري تصف ظواهر مختلفة نوعاً ما، بحيث الظاهرة الأولى تركز على التغييرات التي تطرأ على الشركة ككل، بينما الظاهرة الثانية تركز على المنافسة الشديدة والتغيير التكنولوجي، إلا أن وجهة نظرنا تقوم على التوليف بين مختلف الظواهر للوصول إلى مفهوم جذري وعميق لعملية التجديد، بحيث نعتقد أن التغيير في نمط وأساليب وثقافة المنظمة يكون مدفوعاً بشدة المنافسة والمعرفة والتطور التكنولوجي، كما أن التكيف مع التغييرات حتماً سيؤدي إلى إكتساب معارف ومهارات مناسبة لتبني عملية التجديد، كما أن عملية الوصول إلى إبتكار منتج أو أسلوب إداري ناجح يؤدي إلى خلق تطويراً تنظيمياً شاملاً والذي بدوره سيؤثر في كيفية تنفيذ هذه الإبتكارات.

وأخيراً كأى عملية إدارية فإن للتجديد عدة إعتبارات وخصائص مهمة تتمثل في (Agarwal and Helfat, 2009, p.282)

أولاً: يتعلق التجديد بما لديه القدرة على التأثير بشكل كبير على الأفاق المستقبلية للمنظمة.

ثانياً: يشمل التجديد عملية ومحتوى ونتائج التجديد.

ثالثاً: التجديد ينطوي على إنعاش أو إستبدال السمات التنظيمية.

رابعاً: يهدف التجديد إلى النمو والتطور.

ثانياً- مفاهيم متعلقة بالتجديد الإداري

1- الابتكار الإداري: يعتبر الابتكار الإداري مجال من المجالات التي يغطيها السلوك الإداري، أيضا يعرف الابتكار الإداري **Managerial Innovation** بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة. (خيرى، 2012، ص 68)، وفي نفس السياق أشار (West et al) أن الابتكار الإداري يهتم بتحسين العلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تتم بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة. (قشام وشقراني، 2017، ص 5)،

لقد تم تقديم عنصر أساسي لتعريف الابتكار الإداري من قبل (Mol and Birkinshaw 2009) بحيث يعتبرون أن الابتكار الإداري مدفوع بالرغبة في تحسين أداء المنظمة من خلال إدخال ممارسات إدارية جديدة، وتأخذ دامانبور وأرفيند 2012 وجهة النظر نفسها من خلال إقامة علاقة مباشرة بين الابتكار الإداري والأداء "الابتكار الإداري هو منظمة جديدة أو نظام إداري جديد أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنيات جديدة يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة" (Roy, 2013, p.77).

2- الإبداع الإداري: ينسب الإبداع كمصطلح إلى الاقتصادي النمساوي **Joseph Schumpeter** منذ عام 1912، والذي يعد المنظر الأول للإبداع والذي عرفه على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك تغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. (سحنون وثلاجية، 2018، ص 141)، وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على العمليات والمنتجات. (براهيمي ومخفي، 2017)، يُعرف القحطاني الإبداع الإداري بأنه "إستخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب والتقويم". (جمعة ونوري، 2011، ص 309)

3- التعلم التنظيمي: شهد مفهوم التعلم التنظيمي نمواً كبيراً خلال السنوات الأخيرة في كل من المجال الأكاديمي ومجال عالم الأعمال والسبب من وراء هذا نمو الخصائص الجديدة لعالم الأعمال إلى جانب القيمة التحليلية الشاملة للتعلم التنظيمي في المساهمة في تحسين فهم المنظمات وأنشطتها (Chiva and Aleger, 2005, p.49) يعرف (De Geus (1988) التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تقوم من خلالها فرق الإدارة بتغيير النماذج العقلية المشتركة لشركتهم وأسواقهم ومنافسيهم (Wintertom and Winterton, 2002, p.20).

يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات إجتماعية. (شريف ودولي، 2009، ص 7)، إذن فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعبر عن التعلم التنظيمي بإعتباره تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها، الرفع من كفاءات أفرادها، ويرتكز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي والتعلم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المؤسسة والإرتقاء بها إلى التميز وزيادة قدراتها على التكيف مع التحديات العالمية الحالية والمستقبلية.

من خلال مجموعة التعريفات السابقة، يمكننا القول التعلم التنظيمي عبارة عن عملية إدارية تسعى المنظمة من خلالها لإكتساب معرفة جديدة يكون الهدف من ورائها تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير القدرات الذاتية لأعضاء المنظمة، كما يركز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي والتعلم المستمر الذي يمكن الموظفين من رفع أداء المنظمة وتحسين قدرتها على التكيف مع التحديات العالمية الحالية والمستقبلية.

4-اليقظة الإستراتيجية: قال كوهين (2008) طالب بيتردراكر، أنه تعلم من داركر "لا يمكنه التنبؤ بالمستقبل، لكن يمكنك إختراعه" (Taneja and al, 2012, p.31) أي بمعنى البحث في الشيء الذي تحتاج القيام به، والمكان الذي تريد الذهاب إليه وكيف ستصل إليه، كل هذه الأشياء لا يمكن أن تتحقق إذا لم تكن هناك رؤية قيادية قائمة على اليقظة والرغبة في تحديد الواقع والتوقع لما قد يحدث مستقبلا.

يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها نشاط المنظمة المتمثل في جمع وتحليل البيانات عن بيئتها لتوفير المعلومات اللازمة وتمكينها من إستغلال الفرص ومنع التهديدات للحفاظ على بقائها ونموها (Dawood, 2018,p.3-4) الإستراتيجية: تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها المنظمة ليست ذات صلة بالعمليات الحالية. التنصت المسبق: عبارة عن طريقة مصممة لتوفير معلومات حول المستقبل، وتعد معلومات التنبيه الإستراتيجي بمثابة إشارات الإنذار المبكر.

الإبداع: معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تمثل إشارات الإنذار المبكر إنها إشارة إلى مفهوم الإبداع فهي لا تصف الأحداث ولكن من خلالها يمكن صياغة الافتراضات.

الهدف الطوعي: نظرا لأن هدف اليقظة الإستراتيجية هو أمر خلاق فلن يقتصر على مراقبة بيئة المعلومات.

5- إدارة التغيير: يعبر هذا التوجه الحديث في إدارة المنظمات عن تطبيق الإجراءات الإدارية الجديدة والمتمثلة في الإستراتيجيات والأساليب المتبعة في المنظمة، والتي تساعد على الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي. (مرزق وأخرون، 2019، ص 192)

6- التطوير الإداري: في اللغة التطوير يعني التجديد والتحديث والتعديل، يقال جد يجد فهو إذن جديد وإستجد أي صيره جديداً، ويقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه، وتطوير الإدارة تعبير شامل عن أساليب يحصل من خلالها المدراء على التدريب أثناء العمل أو خارجه بهدف تطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم الإدارية. (أل سمير، 2007، ص 77)

عرف عبد الوهاب (1986) التطوير الإداري بأنه عملية متعددة الجوانب تشمل البشر والوسائل والأساليب، ولها أبعاد إنسانية وفنية وإجتماعية، في حين إعتبر العكايلة (1986) على أنه نقلة نوعية وكمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج. (أل سمير، 2007، ص 78)، إذن فإن التطوير الإداري يرتبط بالدرجة الأولى بتغيير وتحسين الأنماط السلوكية للفرد والمفاهيم والأفكار وحتى الممارسات المرتبطة بالعملية الإدارية.

7- التجديد الإستراتيجي: هو عملية منظمة الهدف منها توجيه عمل المنظمات إتجاه تحديد الفرصة الحالية وإمكانية إستثمارها في المستقبل، أو هو عملية تطويرية لغرض تعزيز وإستيعاب المعارف الجديدة والسلوك المبتكر في العمل من أجل إحداث تغيير في الكفاءات التي تملكها المنظمة نحو الأحسن. (الطائي وأخرون، 2016، ص 10)

المطلب الثاني: خصائص التجديد الإداري

إن قدرة المنظمة على التجديد تستند إلى مزيج من الخصائص التنظيمية التي تمكنها من التعلم والإبتكار التي تنتج بدورها الإستدامة في بيئة يكتنفها التغيرات والمنافسة العالية، ومن ثم فمن الضروري القيام على مجموعة من النقاط التي تمثل الخصائص الأساسية لقدرات التجديد والتي حددها (Poyhonen, 2004) الرائد في مجال البحث حول التجديد التنظيمي، وهي كالآتي:

1- الإستباقية: الإستباقية كما يراها (Sandberg, 2002) هي الإنتباه للتغيرات البيئية والإستفادة منها، والتعامل معها بإيجابية وتحديد مجالات هذا التعامل مسبقاً، فهي القدرة على تبني المخاطرة، بالإضافة إلى المشاركة في التغيرات والإنتباه إلى البيئة، وتوظيف تغيراتها المحتملة بصورة إيجابية في المنظمة.

2- قائمة على المعرفة: تعتمد قدرات التجديد على الموجودات الفكرية غير الملموسة في المنظمة مثل المعرفة والمهارات والكفايات والقدرات أكثر من الموارد الملموسة، ويرتبط إرتباطاً وثيقاً بمسائل مثل التعلم، وخلق الذاكرة والمعرفة، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، فالتعلم يشير إلى نوع معين من التغيير كما يمكن أن يشير الإبتكار إلى نوع معين من التغيير.

3- التوجه نحو المستقبل: مثل قدرة المنظمة على تلبية الإحتياجات للعملاء في المستقبل، ينبغي أن يكون مقياسا فعالا قادرا على التنبؤ الناجح بالمستقبل.

4- المنهجية: إن التجديد المنهج يقوم على التقييم المستمر للأهداف والغايات المتصلة بالسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية، ويعتمد بالدرجة الأولى على إمكانيات المنظمة سواء الفردية أو الجماعية، هذه الإمكانيات لا بد أن تكون هي الأخرى ممنهجة أي بمعنى منظمة تصب في أهداف التجديد أولا والمنظمة ثانيا.

5- إستراتيجية: من الضروري أن تكون قدرات التجديد إستراتيجية، بمعنى أن تطبق على العناصر الأساسية للإستراتيجية المتمثلة في التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة. (الطائي والكبيسي، 2016، ص 57)

6- الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة:

- ✓ الإقتناع بأهمية البيئة الخارجية المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معها وعدم الإنحصار داخل المنظمة؛
- ✓ الإستثمار في التقنيات الحديثة وإستغلالها لتطوير نظم المعلومات وتحسين الخدمات والأداء البشري؛
- ✓ الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات قصد إعادة هيكلة التنظيم وتطوير الأساليب وعلاقات العمل؛
- ✓ السعي نحو بناء وتأكيذ القدرات التنافسية وإعتبار المنافسة شرطا أساسيا للإرتقاء بالخدمات؛
- ✓ الأخذ بمفهوم تجميع القدرات وبطاقات الأداء وتوظيفها بشكل متكامل ومنسق لتحقيق الأهداف؛
- ✓ التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم النظرة الشمولية، وإعتبار بيئة المنظمة العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل المكان أو الموقع الذي تعمل به؛
- ✓ المرونة والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المؤسسة الواحدة؛
- ✓ قبول التغيير بوصفه من أسباب إستمرارية الحياة التي ينبغي التعامل معها والإستفادة منها؛
- ✓ الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلا عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع؛
- ✓ عملا بمبدأ التغيير أو الفناء وجب الإبتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج هاته المتغيرات في نسيج العمل وآليات التنظيم؛
- ✓ التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، والتخلص من الأنشطة التي تفتقر للمحتوى المعرفي؛
- ✓ إعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافا في ذاتها، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع العمل وتوقعات المستهلكين وطالبي الخدمات؛

✓ أهمية الإستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة وضع الخطط المرنة وبرامج الطوارئ. (التويجري، 2013، ص ص 19-21)

المطلب الثالث: أهمية التجديد الإداري

لماذا التجديد الإداري؟

1- أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب عملها على المنظمة، وأي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب حتما سيؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة. (عليان، 2015، ص ص 70:72)، هذا التغيير بدوره يخلق حالة عدم التوازن للمنظمة والأفراد والعاملين، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى العمل على تحقيق الموازنة بين هدف الإستقرار وإستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكيف والإبتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التجديد من جهة أخرى. (بن جروة، 2017، ص ص 17)

2- أسباب هيكلية: إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فمن خلاله توضع التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة، وعليه فإن التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي، سيقود إلى التغيير في المنظمة، وقد بين Daft أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمات، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للإستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك طرح الأفكار القديمة التقليدية جانبا فيما يخص أداء العمل، وإتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل. (عليان، 2015، ص ص 70-71)

3- أسباب بيئية: بمأن البيئة تتراوح بين الإستقرار والإضطراب فإن أغلب منظمات الأعمال الحديثة باتت البيئة الخارجية تمثل أهم مصادر التغيير لديها لكونها ترتبط بعدد من العوامل بما في ذلك الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها فهي إذا تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، هذه الأخيرة سوف تدفع المنظمات للبحث عن أساليب للتكيف مع التغيير والتجديد في المنظمة بغية الحفاظ على بقائها وإستمراريتها. (عليان، 2015، ص 71)

4- أسباب تقنية أو تكنولوجية: على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق إهتماما خاصا لأن المنظمة تتأثر لدرجة كبيرة بمستوى التغيير التكنولوجي، فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلا والمكننة، وبلوغ درجة الأتمتة، ومتطلبات التجارة الإلكترونية هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها بإستمرار نحو التعقيد وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات. (عليان، 2015، ص 71)

5- أسباب إجتماعية و نفسية: بالإضافة إلى ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الإجتماعي في المنظمة فإن للعوامل النفسية والإجتماعية دورا مهما في تنفيذ عملية التجديد أو مقاومته، هذه العوامل أجبرت معظم قادة المنظمات الحديثة للبحث أن أساليب تحسين جودة حياة موظفيها وإدارة الصراع التنظيمي قصد تحقيق أهداف التغيير لديها والتقليل من مقاومة التغيير. (عليان، 2015، ص 72) من خلال ما تقدم يمكن حصر أهمية التجديد الإداري في النقاط التالية:

- 1- التجديد الإداري يساهم في خلق الإبداع التنظيمي القائم على المعرفة؛
- 2- يعتبر مصدر إنتاج الميزة التنافسية، التي تساعد المنظمة على أن تكون مرنة و متكيفة وقادرة على الإستجابة للتغيرات البيئية؛
- 3- وفقا لنظرية النظم يعتبر التجديد عملية منظمة تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات، فمدخلات المنظمة غير الملموسة تجري عليها عمليات التجديد لإنتاج مخرجات ذات قيمة أعلى تمكن المنظمة من الإستمرار وتحقيق الميزة التنافسية؛
- 4- إن تبني التجديد قد يكون ضرورة حتمية لإستمرار المنظمة وبقائها في المنافسة أو قد تكون وسيلة للتميز. (الطائي، 2016، ص 55).

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التجديد الإداري

لم تعد الإدارة في الوقت الراهن تطبق تلك الأساليب القديمة التي تبين للأفراد بما يجب عليهم فعله، بل بالأحرى فهم من يخلق تلك الأساليب والوسائل التي تكون لهم ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي موافق للنظام، أي بصورة أخرى أصبحت تهتم بالأشياء المحفزة بطبيعتها قصد التجديد والتطور، ولتحقيق مخرجات عملية التجديد الإداري وجب النظر إلى مجموعة من المتطلبات التي تساهم بشكل كبير في نجاح التجديد.

أولا- القيادة:

1- المفهوم: في كتاب The Servant، عرفت القيادة على أنها "مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس، على تحقيق أهداف محددة بإعتبارها تحقق المصلحة المشتركة"، ويقول كين بلانشارد مؤلف كتاب مدير الدقيقة الواحدة The Minut Manager "أن القيادة هي التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم وإختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأفراد بكل قلوبهم، وعقولهم، وإبداعهم وتميزهم. (هانتر، ترجمة مكتبة جرير، 2006، ص 31:46)

ومهما تعددت التعاريف للقيادة فإن هناك إتفاقا بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل العناصر التالية. (المغربي، 2014، ص 115)

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية؛
- إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين؛
- أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء.

2- الفرق بين القيادة والإدارة: هناك الكثير من اللبس بين القيادة والإدارة وفي الكثير من الأحيان نحتاج إلى معرفة الفرق بين القائد والإداري حتى يمكن التمييز بينهما والجدول الموالي سيوضح ذلك:

الجدول رقم (1-3) الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تؤكد على القيم الجوهرية وفلسفة وثقافة المنظمة	تؤكد على التنظيم الرسمي والعمل وفق اللوائح
تركز على الأهداف بعيدة المدى	تركز على الأهداف قصيرة المدى
تقوم بالمجازفة	لا تفعل ذلك وتسعى دائما إلى الابتعاد عن مناطق الخطر
تناشد العقل والعاطفة معا	تناشد العقل أكثر من العاطفة
تركز على الفعالية	تهدف إلى الكفاءة
تقوم بالتجديد	تقوم بالتسيير
تنمي وتطور	تساعد على إستمرارية العمل
تعتمد على الثقة	تعتمد على السيطرة
تحدد الأشياء التي يجب تحقيقها	تسعى إلى تحقيق أهداف محددة

المصدر: (المسعود، 2014، ص 58)

3- القيادة في المنظمات الابتكارية: نتيجة تمتع الأفراد في الكثير من المنظمات بالقدرات العلمية والفنية العالية، إنتقلت القيادة فيها من التركيز على المهام (عمل الأفراد) إلى القيادة القائمة على التركيز على الأفراد أنفسهم، ولكن هذا لم يكن كافيا لإحداث التغيير لأن تحديات بيئة الأعمال تشهد منافسة شديدة وإنفجار معرفي، وقد رأى راوي (Rowley, 1999) أن المنظمات التي تريد أن تنجح في بيئة الأعمال هذه يجب على قيادتها أن تجدد وتخلق وتطور موجوداتها المعرفية وأساليب إدارتها. (صبري، 2010، ص 162)، ولمواجهة هاته العوامل أيضا لا بد من القيادة الجديدة أن تتسم بالقدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة، قصد التكيف مع متطلبات التغيير، إن القيادة الابتكارية هي من المداخل الأساسية للمنظمة الابتكارية القائمة على الأفكار الجديدة، وهي الأكثر قدرة على دفع الأفراد وتحريكهم من أجل خلق منظمة إبتكارية، والقيادة الإبتكارية تختلف عن القيادة التقليدية فهي تتميز بخصائص جوهرية يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- النظر لكل فرد من أفراد المنظمة أن لديه القدرة على الإبداع والابتكار؛
 - وضع هامش عال من الحرية للأفراد من أجل طرح أفكارهم وتخيلاتهم حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقيق للوهلة الأولى؛
 - السماح للأفراد أن يأخذوا وقتاً للتفكير بالطريقة التي تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل؛
 - التجاوز عن خرافة أن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص. (خيري، 2012، ص ص 80-81)
- ولأن جوهر نجاح القيادة الابتكارية بالدرجة الأولى هو القائد نفسه، وحتى يرقى القائد لأن يكون إبتكارياً، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات التالية:

- تبنى الأنماط الحديثة للإدارة، إضافة إلى الخبرة والمهارة ومتابعة المؤشرات العاكسة للتغيير؛
- الأخذ بأسباب الكفاية والفعالية وحسن إستغلال الأفكار الجديدة، والقدرة على معالجة المشكلات الناتجة عن التغيير بطرق مختلفة؛
- بناء فرق للإبداع وتنمية المهارات، ووضع بنية إدارية ملائمة لنجاح التغيير. (بوصردي ، 2013، ص ص 151-152)

إضافة لكل تلك المميزات فإن للقيادة المبتكرة القدرة على طرح فكرة جديدة أو منتج جديد أو إدخال أساليب وطرق عمل جديدة من خلال مثلاً تطبيق التكنولوجيا الحديثة وإجراء التغييرات المناسبة لنجاحها لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يتم عرضها من قبل في السوق. (عباس، 2004، ص 14)

4- العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية والتجديد الإداري: إذا تم النظر للقيادة على أنه مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة يصبح إدراك متخذوا القرار في المنظمة جلياً بأن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وبالتالي تظهر أهمية التجديد والحاجة إليه، الأمر الذي يدفع قادة المنظمات نحو البحث عن طرق وأساليب جديدة في العمل لتحسين تلك الأداء، كما قد ينظر إليها على أنها فن وعلم فإن القيادة حسب كنعان (2009) هي "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة"، من خلال قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية يمتلكها القائد الناجح قصد تحقيق الإبداع والابتكار الإداري الذي يعتبر كأحد مداخل التجديد والتغيير. (جمعة ونوري، 2011، ص 305)

ثانياً- الإستعداد للإبتكار:

في كثير من الأحيان يصعب الوصول إلى مخرجات الإبتكار بسبب عدم إستعداد المنظمة (مناخ عمل المنظمة)، وقابليتها للإبتكار ومدى قدرة مواردها على تنفيذ هذه الإبتكارات لا سيما مشاركة موظفيها، هذا ما أكده

موريس وآخرون (Morris and al, 2011) إن الإستعداد للإبتكار ضروري لحدوث مخرجات الإبتكار أي بمعنى آخر أنه يعتبر كمرحلة سابقة قبل تحقيق مخرجات الإبتكار (Arshi and Rao, 2019, p.180) ويؤكد لين وآخرون (Lin and al, 2013) أن تطبيق الإبتكار أكثر أهمية من مجرد إمتلاك القدرة على توليد الإبتكارات في الوقت نفسه، ومن وجهة نظر تحسين (Tahseen, 2017) أن تطبيق هذه الإبتكارات لا يتم إلا من خلال الإستعداد له مما يسهل عملية الوصول إلى مخرجات مبتكرة وجديدة (Arshi and Burns, 2019, p.37)

وعليه وبغية إدارة تجديد المنظمة بنجاح، وجب على أصحاب القيادة إقناع موظفيهم بقبول التغيرات أو تحديد أنواع مقاومة الموظف، أكثر من ذلك ضرورة جعل الموظفين مسؤولين عن التجدد من خلال دمج مصالح الموظفين في عملية صنع القرار، والتأثير عليهم ليكونوا مستعدين للتغيير، (Taneja and al, 2012, p.36; Katsaros and al, 2020, p.336) الأمر الذي سيساعد القادة على أن يكونوا في إستعداد دائم، والتقليل من المقاومة، وبالتالي حدوث التجدد، هذه المقاومة في الغالب تنشأ من عدم فهم الفرد لما يطلب منه لذا فإن فهم المقاومة مهم للنجاح خاصة في النظم المفتوحة (Foster, 2014, p.146)، وقد تم التمييز بين ثلاثة عوامل تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الإتجاه العام للتغيير فهي تساهم بشكل كبير في عملية التغيير، وقد وصفها (كامل الحواجرة) بأبعاد التغيير أو التي على أساس دراستها تقوم بعملية التغيير وهي البعد السلوكي، والبعد الإدراكي، والبعد النفسي، وبين كل من Davis and Newstorn أن البعد السلوكي يعتمد على التحليل لتصرفات والسلوك الفردي، في حين البعد الإدراكي يهتم بالمعرفة، وأخير السلوك النفسي يركز على دراسة العواطف والمشاعر. (قاسمي والحواجرة، 2017، ص 391)، في الحقيقة هذه الأبعاد عبر عنها Suliman (2001) من خلال تجسيد مفهوم مناخ العمل وربطه بالمفاهيم التنظيمية، والذي عرفه فور هاند وجيلمر (Forhand and Gilmer) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن منظمة لفترة زمنية ويكون لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي هذا الشأن فقد بين سيلفا (Silva, 1992) أربعة فئات من مناخ العمل (Suliman, 2001, p.50).

المناخ الهيكلي: والذي يعبر في الغالب عن مناخ عمل والسمة أو الخاصية التي تميز المنظمة.

المناخ الإدراكي: يتعلق بالمبادئ والأسس التي يتم من خلالها تقييم وتحديد السلوك التنظيمي للفرد.

المناخ التفاعلي: مجموعة التفاعلات بين كل فرد من أفراد المنظمة.

المناخ الثقافي: يعبر عن ثقافة المنظمة ومدى تأثيرها في تفاعل أعضاء المنظمة.

ولأن الإستعداد للإبتكار والتجديد ليس بالعملية السهلة، لأنه في الغالب يعبر عن الصفة أو درجة مرونة فكر الفرد ومدى إنفتاحه على الأفكار الجديدة من خلال ميله لقبول الإبتكار والتجديد. (باشري وآخرون، 2017، ص 131)، وجب توفر مجموعة من الخصائص لحدوثه.

1- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث الجديدة: ذلك أن إدارة التجديد يجب أن تتكيف و تتوافق مع الأحداث الجديدة وتحاول التحكم في إتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل هذه الإدارة تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات، وعليه فإن التوافق والتكيف والسيطرة على إتجاهات الأحداث الجديدة ومساراتها هي قدرات متطورة تحافظ على حيوية التجديد الإداري. (عليان، 2015، ص 183).

2- القدرة على التنمية والتطوير والإبتكار: تمثل هذه القدرة ميزة عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتطلب بالدرجة الأولى العمل على إيجاد قدرات وبرامج تطويرية أحسن مما هو كائن أو مستخدم، عموما يكون الهدف الأساسي من ورائه هو التحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل. (عليان، 2015، ص 183)

3- التوافقية: من الضروري أن يكون هناك إنسجام وتوافق بين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التجديد، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التجديد وإدارته. (عليان، 2015، ص 183).

❖ أنواع درجات الإستعداد:

1- درجة أداء منخفض: عندما يكون التابعين غير قادرين وغير راغبين نفسيا، هنا يركز القائد على السلوك الموجه بالعمل ويكون ذو نمط أوتقراطي ويستخدم نمط التوجيه Telling Style؛

2- درجة الإستعداد المتوسطة: عندها تكون الجماعة غير قادرة ولكنها راغبة نفسيا في العمل وهنا يركز القائد على السلوك الموجه بالعلاقات، ويستخدم نمط الإقناع Selling Style؛

3- الإستعداد المتوسط المرتفع: وفيه نجد أعضاء الجماعة قادرين ولكنهم غير راغبين نفسيا في العمل، ومن ثم يكون نمط القائد هو السلوك الموجه بالعلاقات مع تخفيض درجة السلوك الموجه بالوظيفة، ولذا وجب إتخاذ نمط المشاركة Participating Style؛

4- درجة الإستعداد العالي: وعنده يكون التابعين قادرين وراغبين نفسيا في العمل وهنا يكون لديهم إكتفاء ذاتي وكفاءة أو جدارة لذا فسلوك القائد يكون مركز نحو منحهم الإستقلال في الأداء، لذا نجد نمط التفويض هو الملائم Delegating Style. (باشري وآخرون، 2017، ص 214)

المطلب الخامس: تحديات التجديد الإداري

إذا كان التحول نحو التجديد في الأساليب الإدارية يعود إلى حقيقة مفادها أن هذه الأخيرة لم تعد قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في تحقيق أهداف المنظمة، وجب على المنظمة قصد تلبية متطلبات أهدافها أن

تعتمد مناهج وأساليب إنتاجية وإدارية حديثة، يقول ريتشارد فلوريدا في كتابه "إرتفاع طبقة المبدعين"، إن الحرب ستكون بين المبتكرين وأصحاب السلطة في المنظمات خلال 15 إلى 20 سنة القادمة، بكل بساطة أنه لا يمكن حل المشكلات الجديدة بواسطة الحلول القديمة. (درويش، ب ت، ص ص 77-78)، في الوقت الذي أكد العديد من الباحثين أن أي تجديد يأتي بتغيير في ماهية العمل نفسه. (عبوي، 2007، ص 156)، إلا أن الأمر الثابت في كل عمليات التغيير بشتى أنواعه هو المقاومة، فكل جديد يواجه بمقاومة معينة. كما أن لإدارة تجديد المنظمة بنجاح يحتم على القيادة أمرين أولهما إقناع موظفيها بقبول التغييرات، الأمر الثاني تحييد مقاومة الموظف من خلال دمج مصالح الموظف في عملية صنع القرار وجعله مسؤول عن التجديد.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مجموعة من التحديات والحواجز التي من شأنها أن تثبط عملية التجديد

الإداري (Rezvani and al, 2012, p.118)

- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية العائق الرسمي في المنظمة بسبب وجود أنواع مختلفة من الأشخاص لديهم نوع مختلف من التفكير والتقاليد؛
 - 2- بيئة المنظمة، بسبب عدم فهم متطلبات العملاء وعدم مشاركة المعرفة وضعف الرؤية وتحديد الأهداف، والتعامل مع المتغيرات البيئية؛
 - 3- الهيكل التنظيمي هو أيضا من الحواجز التي تعيق عملية التجديد بسبب محدوديته في خلق الابتكارات وتبنيها؛
 - 4- عدم وجود الاستعداد الكافي لتبني عملية التجديد من قبل الموظفين.
- لقد حدد Owens 1981 ورجحي 2015 مجموعة من المعوقات التي قد تقف في وجه عملية التغيير والتجديد نذكر منها مايلي:

- 1- **معوقات بشرية:** ذلك بسبب جهلهم بالنتائج المترتبة على عملية التجديد، أو عدم إدراكهم وكفائتهم لتنفيذه، ينتج ما يسمى بمقاومة الأفراد للتغيير، مهما كانت هذه المقاومة صريحة أو ضمنية، في الأخير ستحد من تحقيق الأهداف والأغراض التي يفترض أن يحققها التجديد؛
- 2- **معوقات تنظيمية:** عموما نجد هذه المعوقات على مستوى الهياكل التنظيمية، وعليه فإن حجم المنظمة غير مناسب وسوء وسائل الإتصال والإجراءات الرقابية وتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز، وعدم مرونة الهيكل للتكيف مع المتغيرات الحاصلة كلها عوامل تحول دون نجاح برامج التغيير والتجديد؛
- 3- **معوقات إجتماعية:** إن البيئة الثقافية والعادات والتقاليد السائدة بين الأفراد والمستوى التعليمي، عوامل من شأنها أن توجه طريقة عيش المجتمعات وأساليب تفكيرهم، هذه الأخير يكون لها الأثر إما إيجابيا أو سلبيا في طريقة التفاعل بين الجماعات داخل المنظمة وقدرتهم على إدارة المنظمات المبنية على التفكير الإبتكاري؛

4- معوقات البيئة الفنية والتقنية: وتعلق بالتقنية المتاحة والإمكانات والموارد المؤهلة لإستخدامها، إضافة إلى عدم التكيف السريع مع مواكبة التطور التكنولوجي وتدريب العاملين على التقنية الحديثة قبل إدخالها للمنظمة. (عليان، 2015، ص ص 350-353)

ومن الأسباب الشائعة للمقاومة أيضا نذكر منها مايلي:

1- الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والإرتياح ويخشون التغيير لما يجعل الأوضاع جديدة وغير مألوفة؛

2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية تعامله مع المواقف، كما يشعر الفرد بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية، بل يصبح بالنسبة له شئ روتيني؛

3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا في وجه التغيير. (دودين، 2012، ص 44)

من خلا التطرق إلى مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تبثط جهود عمليات التجديد نستنتج أن أهم سبب والذي تتشارك فيه جميع هذه الأسباب هو وجود تلك الفجوة بين ما تدعو وتنادي به مبادئ وقيادة تلك المنظمة قصد التوجه نحو عمليات التجديد والتغيير والسلوك التنظيمي السائد وما يبدونه العمال من الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن نتيجة لأكثر من سبب، كما أن عدم التخطيط السليم والصحيح لعملية التغيير خاصة عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة التغيير أو عدم جمع المعرفة الكافية لنتائج التغيير والإستفادة من البحوث والتجارب السابقة في ذلك، كذلك عدم القدرة على إقناع الموظفين في إدراكهم لعملية التغيير والإستعداد له.

المبحث الثالث: المراكز الأساسية للتجديد الإداري

سوف يتم من خلال هذا المبحث معالجة مجموعة من العناصر والمراكز التي يمكن أن تساهم بشكل أو بآخر في خلق التجديد الإداري لدى معظم المنظمات على إختلاف طبيعتها وشكلها، وتمثل هذه المراكز في:

المطلب الأول: مصادر التجديد الإداري (الداخلية والخارجية)

أولاً- خلق المعرفة في المنظمات: تعتبر نظرية NONAKA (1991) لعمليات إنشاء المعرفة داخل المنظمات علامة مميزة لإدارة المعرفة من خلال فهم قدرة التجديد الذاتي في المؤسسات، بالنسبة لهذه النظرية فإن المنظمات هي كائنات حية ذات شعور جماعي بالذات وتتطلب إنشاء معرفة جديدة يعني إعادة إنشاء المنظمة والجميع فيها في عملية لا تتوقف عن التجديد الشخصي والتنظيمي. (Pöyhönen, 2004)

ثانيا- **التجديد المستمر للمنظمات**: يتحدث ليونارد بارتون 1995 عن المنظمات القادرة على تجديد نفسها باستمرار ويصور هذه المنظمات على أنها مثل نظم التعلم العضوية المتطورة باستمرار، والتي هي في حالة من التطور المستمر والتجديد وتمثل عملية التجديد المستمر من خلال:

- حل المشكلات المشتركة من خلال إنشاء تنوع فكري داخل المنظمة وإدارة المهارات من خلال توجيه وعي للصراعات المعرفية لخلق معرفة جديدة؛

- تنفيذ ودمج منهجيات وأدوات جديدة بالإضافة إلى تمكين الموظفين؛

- إستيراد المعرفة وإستيعابها من مصادر خارجية.

ثالثا- **التجديد الذاتي**: يتناول كارل وايك مسألة التجديد الذاتي منذ بداية علم النفس الإجتماعي المعرفي وعلوم التنظيم ويرى أن مفتاح البقاء في بيئات سريعة التغير وغير متوقعة هو الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع المعلومات الجديدة من خلال طريقة جمع المعلومات وتفسيرها، كما بين وايك أن هناك عمليات تساعد على التجديد الذاتي:

• الإنشغال بالفشل: مراجعة أسباب الفشل مهما كانت طبيعتها؛

• الإحجام عن التبسيط؛

• الإلتزام بالمرونة. (Pöyhönen, 2004)

رابعا- **القدرة على الابتكار**: إذا تم فهم الابتكار على نطاق واسع بإعتباره القدرة التنظيمية الفعالة لتحقيق التجديد في المنتجات والخدمات والعمليات والإستراتيجيات وكذا أنشطة الإدارة، فمن المؤكد أن هذه القدرة تصبح تمثل مصدر من مصادر التجديد والتطوير للمنظمة، ومن وجهة نظر كل من لوسون وشامسون (2001) فإن القدرة على الابتكار هي "تحويل المعرفة والأفكار باستمرار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة"، إذا وفقا لهذا المنظور يجب أن يشمل الابتكار المنظمة ككل قصد مواكبة التغيرات في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية. (Nisula and Kianto, 2013, pp.61-62)

المطلب الثاني: التفكير الإبتكاري

أي نوع من المفكرين نحتاجه لكونوا أكثر إبتكارا؟ للإجابة على هذا السؤال يجب التطرق إلى أمر بالغ الأهمية من خلال تحديد الخصائص العامة للنوع الخاص من المفكرين القادرين على التنفيذ الجيد لأدوار الهندسة الإجتماعية والإدارية. (البريدي، 2011، ص ص 256-258)

أولا- **مفكرو المستوى الأول**: يتم في هذا الصنف إستخدام الدرجة الأولى من التفكير، والتي تتميز بتوجيه التفكير المباشر نحو المشكلة أو الموضوع محل البحث، قصد إقتراح الحلول المناسبة، كما يعتبر الدور الذي يقوموا به

مفكري هذا المستوى في غاية الأهمية، وذلك كونهم ينشطون في عملية متابعة المشاكل اليومية ورصدها وتحليلها مما يساهم في بلورة إتخاذ قرارات مبدئية حيال المشكلة.

ثانيا- مفكرو المستوى الثاني: هم مفكرون يستخدمون الدرجة الثانية من التفكير، حيث لا يوجهون تفكيرهم إلى المشكلة ذاتها وإنما (التفكير) في (طريقة التفكير) في المشكلة، بمعنى آخر أنهم يفكرون في منهجية أو طرق للتفكير لإستخدامها عند تناولهم للمشاكل وتحليلهم لها، ويعتبر مفكرو هذا الصنف أن المنهج العلمي يعتبر الوسيلة الجيدة التي تحكم وتقود عملية التفكير أثناء تشخيص وتحليل المشكلة وتحديد أسبابها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

ثالثا- مفكرو المستوى الثالث: مفكرون لا تكفيهم الدرجة الثانية لحل مشاكلهم بل يسعون إلى إستخدام الدرجة الثالثة من التفكير، وذلك ب(التفكير) في (طريقة التفكير) في (طريقة التفكير) بالمشكلة، أي أنهم يتميزون بنقد وتقييم طرق أو منهجية التفكير التي يستخدمها مفكرو المستوى الثاني عند تعاطيهم مع المشكلة، كما أن مفكرو هذا النوع لديهم خصائص تميزهم عن غيرهم، كونهم ذو (حساسية عالية) تجاه المشاكل، والحساسية تجاه المشاكل تعتبر صفة من الصفات العقلية للمبدعين، وإكتشافهم السريع للمشاكل من خلال إدراكهم بشكل معمق للواقع والمفترض.

يتطلب الإبتكار العمل الجماعي عبر حدود المعرفة، من خلال المزج بين الأفكار والأساليب، ولأن العمل الجماعي من أجل الإبتكار ليس بالعملية السلسة فإن الإبتكارات التي تحدث على يد شخص واحد أو حتى مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون نفس المعرفة والخبرة تعتبر قليلة جدا. (إدموندسون، ترجمة عادل، 2016، ص 39-46)، إلا أنه في الأخير يحقق للمنظمات والأفراد على حد سواء مجموعة من المميزات التي يمكن أن تساعد في تطوير مهاراتهم وأداء المنظمة، وتمثل هذه المميزات في مايلي:

1- **تنمية القدرة على الابداع والابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب والشكل وفي المضمون، وتنمية قدرة الأفراد على الإبداع والإبتكار. (عليان، 2015، ص 74)

2- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:** يعمل التغيير على تفجير الحماس وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال:

- عمليات التحسين والمعالجة للعيوب التي طرأت في العمل وما نجم عنها من مشاكل تنظيمية؛

- عمليات التجديد والإحلال لقوى الإنتاج التي إستهلكت وأصبحت غير قادرة على العمل والإنتاج؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة يتم إستخدام التكنولوجيا جديدة فيها.(عليان، 2015، ص 74)

3-التوافق والتكيف مع العوامل البيئية: بمأن بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والقوى والمصالح لا سيما ما تعلق بالتطورات التكنولوجية، المنافسة والمستهلكين، فإن هذه الأخيرة تدفع المنظمات نحو تبني برامج التغيير قصد زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.(عليان، 2015، ص 75)

4- الدور الإداري الجديد: يواجه مدراء منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تغييرا سريعا وبيئة لا يمكن التنبؤ بها. إن إعادة تكيف المنظمات مع هذه التغييرات يحتم على مدراء اليوم أن يبتكروا طرق جديدة وحديثة لتحقيق إنتاج متزايد بإستخدام أيدي عاملة قليلة وبطبقات تنظيمية بسيطة.(الطائي والعبادي، 2015، ص 244)

أخيرا إن إعتقاد الفكر الإبتكاري مهم جدا لنجاح عملية التجديد، إذ لا يتوجب على المنظمات أن ترحب به فقط، بل يتوجب عليها أيضا أن تعمل على حمايته وعلى خلق البيئة المناسبة لتشجيعه وتعميق السبل الكفيلة في السير حثيثا في إعتباره النهج الأكثر عطاء في التطوير والتحسين، ولكي تستطيع المنظمة أن تطبق السبل القادرة على إعتقاد التفكير الإبتكاري في عملية التجديد الإداري لا بد من إتباع الخطوات التالية.(خضير وروان، 2010، ص 54)

- 1-السماع لكل فكرة تطرح حتى ولو كانت سخيفة؛
- 2-جعل الأشخاص الموجودين يشعرون بالراحة لدى طرحهم كافة أنواع الأفكار؛
- 3-ترك المجال مفتوحا لكافة الإقتراحات وفي كل الأوقات بحيث يصبح التفكير الإبتكاري عادة طبيعية ومتوقعة وعملية دائمة الحدوث؛
- 5-إذا لم تكن تملك القدرة على التفكير الإبتكاري، تعرف على الأشخاص الذين يملكونها، ودعمهم بحيث يتم تطبيق أفكارهم.

الأسئلة السبع لطرح وتقييم الأفكار الجديدة(النجار، 2014، ص 103):

ماذا (تحديد المجال)؟

لماذا (تحديد الأهداف المنشورة)؟

كيف (طريقة التطبيق العملي)؟

متى (التوقيت المناسب للتطبيق)؟

أين (مكان التطبيق)؟

من (تحديد أصحاب الأفكار الجديدة)؟

لمن (المستفيدون)؟

رابعاً- الصفات المميزة للأفكار المبتكرة:

1- **الميزة النسبية:** يقصد بالميزة النسبية للأفكار المبتكرة هو مدى التفوق النسبي التي تحققه هذه الفكرة والفائدة التي يمكن أن تخلقها، مقارنة مع باقي الأفكار المستحدثة.

2- **إنسجام الفكرة مع القيم السائدة:** يقصد بالإنسجام درجة الإتفاق للفكرة الجديدة مع القيم السائدة وثقافة المنظمة، كما أن الإنسجام يجعل تبني الفكرة أسهل، وتلقى إنتشارا وقبولاً واسعاً وسريعاً بين المتبنين لها.

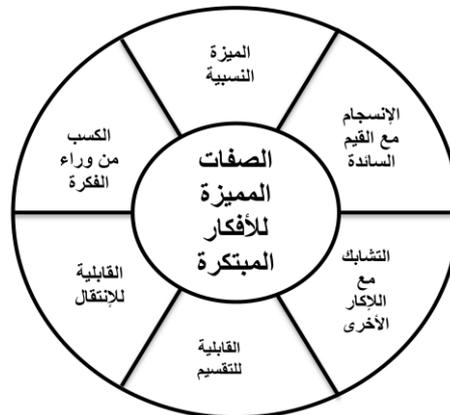
3- **التعقد والتشابك مع الأفكار الأخرى:** بالرغم من عدم الجزم بأن أي فكرة جديدة هي معقدة وصعبة الفهم، إلا أن الواقع يبين أن تعقيد أو تشابك للفكرة المستحدثة مع غيرها من الأفكار كما ينظر إليها المتبنين لها سوف يؤثر حتماً على درجة قبولها وتبنيها.

4- **القابلية للتقسيم:** يقصد بقابلية التقسيم أي فكرة مبتكرة يمكن تجربتها عبر أجزاء منفصلة وقياس مدى قدرة إنتشارها مقارنة بالأفكار التي لا تقبل التقسيم.

5- **القابلية للإنتقال:** هناك بعض الأفكار المبتكرة تنتقل بسهولة وسلاسة بين الأفراد في حين أن البعض الأخر يصعب فهمها وبالتالي عدم إنتقالها، هذه القابلية للتنقل بالنسبة للمعنيين بتطبيق الأفكار الجديدة تؤثر بدرجة ما على معدل السرعة الذي تنتشر بمقتضاه وبالتالي عدم وصول نجاح تطبيقها ربما في الوقت المحددة.

6- **القيمة المضافة التي تحققها الفكرة:** كل فكرة يمكن من ورائها أو تسمح للأفراد إكتساب ميزات إضافية وقيمة مضافة للفرد والمنظمة يمكن إعتبرها فكرة إبتكارية. (هلال، 1997، ص 14)

الشكل رقم (1-6) الصفات المميزة للأفكار المبتكرة



المصدر: (هلال، 1997، ص 17)

خامسا- أسباب نجاح الفكرة: تحتاج الفكرة المبتكرة لكي تكون ناجحة إلى ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1- عنصر التجديد: كي نقول أن الفكرة إبتكارية وفي نفس الوقت مناسبة لحل مشكلة ما، فيجب أن تتميز بالتجديد ومختلفة عن بقية الأفكار التقليدية.

2- الإثارة والإنتشار: تحدث الإثارة عندما يشعر الأفراد أنهم قد إكتشفوا شيئا جديدا لم يكن مألوفا لهم من قبل، بمعنى أحر إذا كانت هذه الفكرة في نظر الفاعلين أنها سوف تقدم إضافة ويمكن التعامل بها ومشاركتها مع الآخرين، عندئذ يمكن القول أنها سوف تحقق لك ميزة التجديد والإبتكار بطريقة ناجحة.

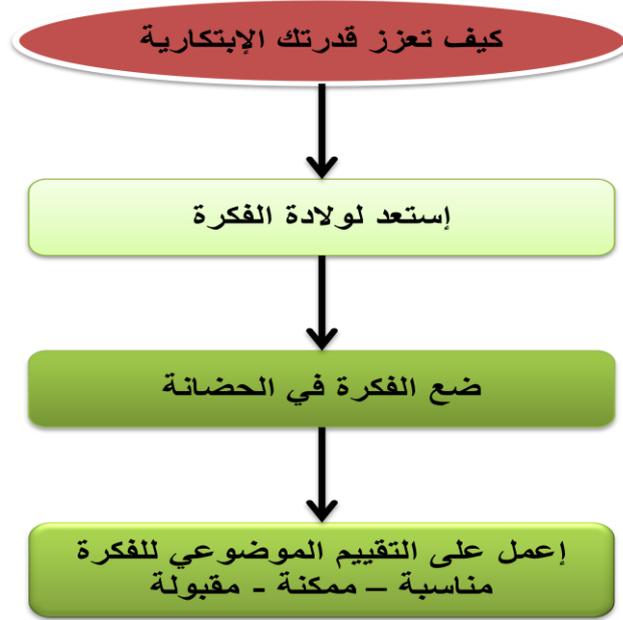
3- إستثمار المقدرة الطبيعية: أن تكون قدوة للآخرين يعني أن تعمل بطريقة عظيمة وسليمة وتحقق نتيجة أفضل، لأن الرغبة الطبيعية للأشخاص تدفعهم للارتباط بالأشياء الجيدة، رغم الإختلاف في أسباب تبنينهم للأفكار الجيدة، فمثلا قد يكون التخطيط الجيد هو العامل الجاذب لإنتباههم أو تأثير الفكرة نفسها أو طبيعتها. (هلال، 1997، ص 18)

سادسا- كيف تعزز مقدرتك الإبتكارية: قبل التطرق إلى العناصر التي تعزز قدرة الفرد على الإبتكار، أولا يجب الإجابة على سؤال جد مهم حول طبيعة الإبتكار نفسه والمثثل في هل الإبتكار وراثه أم صناعة؟ بمعنى أن التحقق من الشخص المبتكر هل يولد مبتكر أم هذه الصفة أو الموهبة مكتسبة؟ أظهرت الأبحاث العديدة في هذا المجال أن أنواع المبتكرين وصفاتهم متعددة فمثلا قد تظهر القدرة على الإبتكار لأشخاص في سن مبكر، كما أن البعض الآخر هم من شقوا طريقهم نحو الموهبة، إلا أن الأصل في ذلك معظم المبتكرين لم يولدوا كذلك بل يعتبرون عاديون لكن لديهم موهبة لا يتم إكتشافها إلا بالعمل والإصرار، نتيجة شعورهم برغبة تدفعهم لتغيير أنفسهم لكي يصبحوا متميزين، هذه الرغبة الباطنية هي السبب في إكتشافهم لقدراتهم ومؤهلاتهم الإبتكارية، رغم هذا الشغف لصناعة الإبتكار وحده لا يكفي لنجاح الإبتكار بل يعتبر محفزا له ولكن هناك عدة أسباب تؤدي إلى تعزيز القدرة الإبتكارية للفرد والمتمثلة في الإستعداد للأفكار الجديدة وإحتضانها ومن ثم العمل على تقييمها. (هلال، 1997، ص 22)

1- الإستعداد لولادة الفكرة: في العديد من المنظمات يوجد إعتقاد خاطئ يتمثل في أن طرح الأفكار الجديدة يعتبر كافي لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكن في الواقع الفكرة الجديدة غالبا ما تحتاج إلى التحضير الجيد لها لكي ترى النور وتنجح وتحقق أهدافها، والإستعداد للأفكار الجيدة لا يتأتى إلا من خلال جمع المعرفة الكافية حولها والتعرف على التجارب السابقة لأفكار مشابهة وتحليل نقاط نجاحها وفشلها ومن ثم الإستفادة من النتائج التي توصلوا إليها الآخرون.

- 2- ضع الفكرة في الحضانة: إن كل فكرة جديدة تحتاج للعناية والرعاية حتى تنمو وتتطور لأن غالبية الأفكار تفشل في بدايتها بسبب عدم قبولها وتبنيها أي مقاومتها، هذه المرحلة تعتبر بمثابة حضانة للأفكار الجديدة.
- 3- العمل على التقييم الموضوعي للفكرة: إن عملية الإثبات والبرهان على صحة الفكرة ليست عملية سهلة، لأن في هذه المرحلة يتم التأكد من صحة الفكرة ومدى إمكانية تطبيقها وقبولها من طرف الأفراد أي تنفيذها وإنتشارها، أيضا قدرتها لحل المشكلة التي وجدت من أجلها حلا جذريا.

الشكل رقم (1-7) كيف تعزز قدرتك الإبتكارية



المصدر: (هلال، 1997، ص 32)

في الأخير يمكن أن نجادل بأن التفكير الإبتكاري يقصد به الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات وتحديد التي يكون لها دور أساسي في حل المشاكل، إنطلاقا من كل ما سبق فإن التفكير الإبتكاري يساهم بدرجة أكبر في إحداث التجديد داخل المنظمات الذي يحقق التوافق مع الحاجات والمتطلبات الإنسانية (حاجات المرؤوسين) من جهة، ومتطلبات التكنولوجيا وإحتياجات السوق من الجهة الأخرى. (عباس، 2004، ص 14)

المطلب الثالث: ثقافة التجديد

في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي ظهرت في الدراسات التنظيمية بصورة جلية ومميزة نظرية جديدة عرفت بنظرية الثقافة التنظيمية، في تلك الحقبة حاول الكاتب شاين (1985) E. Schien بإعتباره من رواد هذه النظرية أن يضع صورة محددة ودقيقة لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الإشارة إلى أن أساس الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أفراد منظمة ما، وقد عرفها على أنها

"مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي إختارعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد وإعتبرها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها" (عين سوية، 2015، ص 106)، كما أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن يشمل ثلاث جوانب رئيسية وهي: الظواهر الملموسة والقيم والإفتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن الإنسان والبيئة. (المغربي، 2014، ص 56)، لذا وجب على أي منظمة أن تمتلك هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها خصوصية عن غيرها من المنظمات. (عرقاوي وآخرون، 2020، ص 48) إن الكلام عن ثقافة التجديد على المستوى التنظيمي والإداري، لا تعني بالضرورة إستحداث قيم وعادات جديدة، قد لا تتناغم وتتوافق مع ثقافة المنظمة الحالية، إنما ثقافة التجديد التي نعني بها في الحقيقة هي إمتداد لثقافة المنظمة السائدة لكن ما يميزها ذلك التفكير الإداري المغاير والمواكب للتطورات الحاصلة، كما تكون أيضا مبنية على طرق وأساليب جديدة تساهم في ترسيخ عملية التجديد والإبتكار، وبمأن فهم ثقافة المنظمة وإدارتها من القضايا المهمة للغاية خاصة للمديرين المعاصرين وذلك قصد تحقيق النجاح التنظيمي، فوفقا لمايكل بورتير *Micharl Porter* فإن ثقافة المنظمة بالنسبة له قضية في غاية الأهمية بحيث لا ينبغي على المديرين أن يأخذوها كفكرة بسيطة بل يجب تضمينها في الإستراتيجية التنظيمية للمساعدة في بناء الميزة التنافسية (Certo and Certo, 2012, p.453)، إذن يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة التي تتم بها الأشياء في المنظمة أي مجموعة المعاني التي تم إنشاؤها داخل المنظمة وتتأثر بالعمليات الإجتماعية والتاريخية الأوسع، فهي نظام مشترك من القيم والقواعد التي تحدد المواقف والسلوكيات المناسبة لأعضائها. (بوطالب ونجيمي، 2020، ص 14) وتساهم الثقافة التنظيمية المبنية على مبدأ التجديد في الكشف المبكر على الأفراد الذين يتميزون بمواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا قادة في المستقبل، لذلك بات من الضروري أن تهتم المنظمات الحديثة بتطوير العنصر البشري والرفع من كفاءته قصد ضمان عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء التنظيمي. (رضوان، 2012، ص 22)

إن الثقافة كما يرى البعض تقوم على سبعة مبادئ أساسية وهي. (جاد الرب، 2008، ص 182):

المبدأ الأول: الإبتكار وحب المخاطرة؛

المبدأ الثاني: الإهتمام بالتفاصيل؛

المبدأ الثالث: الإهتمام بالنتائج؛

المبدأ الرابع: الإهتمام بالأفراد؛

المبدأ الخامس: الإهتمام بفرق العمل؛

المبدأ السادس: الحد من مقاومة الأفراد للتغيير؛

المبدأ السابع: ثبات وإستقرار ونمو المنظمة في الأسواق التنافسية.

في بعض الأحيان قد يبدو أن ثقافة المنظمة تتضمن قائمة لا تنتهي من الإعتبارات، يمكن أن تشعر المديرين بالإحباط عند محاولة تحديد ثقافتهم بدقة، هذه الإعتبارات يمكن أن نعبر عنها من خلال مجموعة من الأسئلة التي

يبحث المديرين الإجابة عليها. (Certo and Certo, 2012, p.450)

- 1- هل الناس بيتكرون ويخاطرون؟
- 2- هل يهتم الناس بأدق التفاصيل؟
- 3- هل يركز الناس على نتائج ما يفعلونه؟
- 4- هل المنظمة حساسة تجاه الناس؟
- 5- هل يعمل الناس كفريق واحد؟
- 6- هل الأشخاص في المنظمة عدوانيون؟
- 7- هل يركز الناس على الحفاظ على الوضع الراهن؟

خلاصة

من خلال دراسة الإطار النظري لمراحل تطور الفكر الإداري عبر مدارسه المتعددة وأهم المبادئ التي أدت إلى ظهوره، تكونت لدى الباحث قاعدة مفاهيمية وتراكم معرفي حول أهمية التجديد في الفكر الإداري، والذي إتضح بأنه عملية مستمرة بل وأصبح في الوقت الراهن خاصة في ظل شدة المنافسة والتغيرات البيئية ضرورة حتمية وجب على كل منظمة ترغب في التطور والنمو والإستمرارية أن تدرجها ضمن ثقافتها بإعتبارها فكر إداري حديث يدرس، من شأنه أن يساهم في تطوير الأساليب الإدارية لمنظمات الأعمال من جهة والسلوك التنظيمي لدى الأفراد من جهة أخرى، ولأن التطوير أساس النمو والبقاء لمنظمات القرن الواحد والعشرين سوف نقوم في الفصل الموالي بالتطرق لموضوع لا يقل أهمية عن التجديد الإداري والذي خصص لموضوع التطوير التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لتطوير المنظمات

ومنطلقاته الفكرية والإدارية

تمهيد

في ظل التغيرات التي شهدتها المدارس الإدارية لدراسة السلوك التنظيمي والإداري عبر فترة تطورها وتعاقبها، وما نتج عنها حالة من عدم اليقين والإستقرار لكثير من المنظمات نتيجة لشدة المنافسة وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة، ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كسلوك إداري وتنظيمي حديث وجزء لا يتجزأ من حقل إدارة المنظمات، ولأن التطوير التنظيمي الهادف ليس بالعملية السهلة لأنه في الغالب يعبر عن سلسلة من الخطط المقصودة والتي تهدف إلى إحداث نقلة في إدارة المنظمة وسلوك الأفراد المنتمين إليها، أصبح مع مرور الوقت يمثل قضية محورية في ميدان إدارة الأعمال، لذا كان ولا بد على المنظمات أن تغير أساليبها الإدارية بما يتوافق والتغيرات البيئية محاولة منها لتطوير نفسها والمحافظة على إستمراريتها وبقائها.

وفي محاولة منا لتقريب الفهم وتوضيح لأهمية موضوع التطوير التنظيمي وإدراك كيفية إدارته وتطبيقه لدى منظمات الأعمال الحديثة، يأتي هذا الفصل ليتناول موضوع التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المرتبطة به على غرار مفهومه والعوامل التي أدت إلى ظهوره وتطوره وأهم المنطلقات الأساسية المرتبطة بنجاحه وتطبيقه ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تطوير المنظمات؛

المبحث الثاني: إستراتيجيات ومتطلبات التطوير التنظيمي؛

المبحث الثالث: المنطلقات الأساسية لتطوير المنظمات.

المبحث الأول: ماهية تطوير المنظمات

يعتبر موضوع تطوير المنظمات منذ ظهوره ولأول مرة كعلم سلوكي في حقل إدارة الأعمال من المواضيع الأكثر تعقيدا، لأنه مرتبط أساسا بتغيير سلوك الأفراد والعناصر المكونة للمنظمة هذا الأمر أحدث إجماعا على أنه لا يوجد إتفاق على وضع مفهوم محدد للتطوير التنظيمي، بحيث ركز كل باحث على جانب معين في وضع تعريف للموضوع، وعليه قبل التطرق إلى مفهوم تطوير المنظمات سنقوم بتعريف العناصر المكونة للمصطلح.

المنظمات بوجه عام هي تكوينات تختلف تعريفاتها باختلاف المعرفين لها تبعا لمنطلقاتهم ولتخصصاتهم، برنارد Barnard يعرف المنظمة بأنها "نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه"، ويضيف باكي Bakke حسب ما قاله برنارد عن المنظمة فيعرفها بأنها "نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المختلفة والمتراطة الموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل بعض مشاكلها" (الكبيسي، 2004، ص 46).

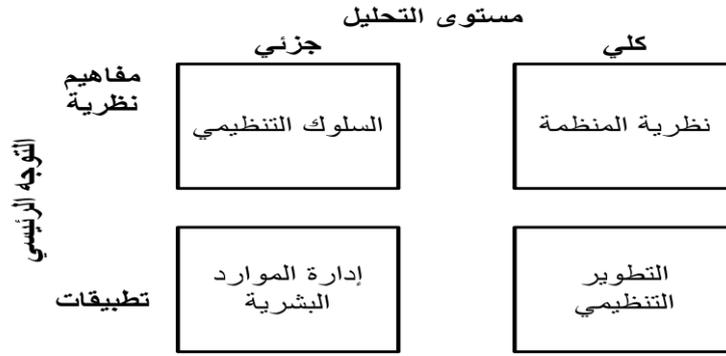
يقصد بالتطوير في اللغة "التحديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد وإستجد أي صيره جديدا، كما قد يقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه" (الأسدي، 2010، ص 192).

ويقال طور صناعته أي "عدلها وزاد فيها وغيرها من حسن إلى أحسن" (عزيز وكريمة، 2013، ص 696).

في المفاهيم الإدارية والتنظيمية العامة يعني التطوير "عملية منظمة ومنهجية تستهدف تعديل وتحسين الجوانب السلبية إلى ما هو أفضل وتنمية وزيادة الجوانب الإيجابية" (عزيز وكريمة، 2013، ص 696)، بمعنى آخر هو "نشاط هادف للتغيير الإيجابي والإرتقاء بالوضعية المدروسة -أفراد، مجموعات ومنظمات- نحو الأفضل" (هوارى، 2020، ص 67).

لقد أكد Vecchio (1995) أن حقل علم المنظمة يتكون من مجموعة كبيرة ذات مجالات بحثية واسعة لدراسة التنظيم منها السلوك التنظيمي، نظرية المنظمة، إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، هذا الأخير يمثل النطاق الواسع بجميع عملياته وإجراءاته على مستوى الهيكل والثقافة، وسلوك الفرد والجماعة إضافة إلى عوامل البيئة الخارجية من عوامة وتطور تكنولوجي، كما يرتبط أساسا بأساليب وإجراءات التغيير الناجحة في المنظمات، من خلال التركيز على المنظمة ككل وأدائها التنظيمي، في حين يركز السلوك التنظيمي على تطور الفرد والعلاقات الجماعية أما حقل نظرية المنظمة يهتم بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها، وفي الأخير تركز إدارة الموارد البشرية على تطبيق المعرفة السلوكية في إدارة العنصر البشري، والشكل التالي يوضح الحقول الأربعة لعلوم المنظمة.

الشكل رقم (2-1) الحقول الأربعة في علم المنظمة



المصدر: (العنزي، 2014، ص 27)

وقد أشار أهم علماء التطوير التنظيمي كريتشارد بيكهارد R. Beckhard بأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والإستفادة من قدراتها. (الطجم، 2009، ص 59)، ولهذا الأسباب قد وضع تعريفا للتطوير التنظيمي والذي يعتبر أكثر شمولية في تلك الفترة مقارنة مع بقية التعاريف الأخرى حيث عرفه على أنه "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية" (الطجم والسواط، 2003، ص 300)، إن هذا التعريف هو أشمل التعاريف خلال الفترة التي تم تناول فيها موضوع التطوير التنظيمي من خلال R.Beckhard لأنه تطرق إلى مجموعة من العناصر:

- 1- نشاط تنموي مخطط: بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي وتشخيصي Diagnosis يحمل في طياته خطط وإستراتيجيات للإستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.
- 2- جهد يشمل التنظيم ككل: تتعلق أنشطة التطوير التنظيمي بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.
- 3- إشراف الإدارة العليا: يمثل الإدارة العليا في أنشطة التطوير التنظيمي مصلحة في البرنامج التطويري ونتائجه، فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير، لذلك فإشراف الإدارة العليا بجانب توفير المعرفة والإلتزام بأهداف وبرامج التطوير يضمن تبنيه ونجاحه.
- 4- زيادة الكفاءة التنظيمية: إن هدف برامج التطوير التنظيمي هو نقل المنظمة مما هو كائن إلى ما يجب أن يكون، أو ما يسمى بالوضع النموذجي Type Ideal وهذا يتمثل في الصفات النموذجية للتنظيم التي وردت في كتابات علماء التنظيم.

5-التدخل المخطط: يقوم السلوك التنظيمي على عدد من وسائل وإستراتيجيات التدخل المخطط Planned Intervention سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي.

6-إستخدام علوم السلوك: بما أن الإنسان هو وسيلة التطوير، فهو يمثل عنصرا هاما وأساسيا كمدخل للتطوير، لذلك تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي ومحاولة الإستفادة منه.

إضافة إلى العناصر السابقة التي ساهمت في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي أشار كل من مينك وشولتز Mink and Schultz أن المنظمات الإدارية لابد أن تكون قادرة على التجدد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الإبتكارية ضرورية جدا في مواجهة قوى وعوامل التغيير. (الطحم، 2009، ص 59)

المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي Organizational Development والذي يرمز له إختصارا (OD) حقلا حديثا نسبيا مقارنة بالعلوم الإدارية الأخرى، إذ ظهرت أفكاره من المبادئ العامة لمدرسة الفكر الإداري للعلاقات الإنسانية، حيث ركزت على العنصر البشري وأهم العلاقات التنظيمية التي تحدد سلوكه التنظيمي. فضلا عن علم الإدارة ونظريات التنظيم دخل هذا العلم إلى مجال إدارة الأعمال من مداخل مختلفة على غرار المدخل السلوكي، والمدخل التكويني والوظيفي وحتى المدخل الإبتكاري، كل هذا بفضل رواده الذين ساهموا في بزوغه منذ خمسينيات القرن الماضي ليمنحوه الدور الفعال والمحوري في تطور المنظمة وإستمراريتها، إن هذه الإعتبارات والتي أدت إلى ظهوره يمكن القول أنها كانت مرتكزة على ثلاثة قضايا محورية تمثلت في:

1- مشكلة الرقابة والإنضباط؛

2- تطبيق التكنولوجيا؛

3- التطور المتزايد لبرامج التحليل التنظيمي. (Grieves, 2000, p.346)

تاريخيا مر التطوير التنظيمي بمرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى مثلت الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي والتي تعتبر اللبنة الأساسية لظهور مصطلح التطوير التنظيمي، حيث إستمدت مختلف أفكارها ومبادئها من مدرسة العلاقات الإنسانية منذ خمسينيات القرن الماضي، أما مع مطلع الستينيات من نفس القرن جاءت المرحلة الثانية والتي مثلت نظريات الجيل الثاني للتطوير التنظيمي، وإعتبرت أكثر حداثة نتيجة للتطور في الفكر الإداري وظهور طرق وأساليب جديدة لإدارة المنظمات.

من هذا المنطلق يمكن القول أنه خلال عقدين من الزمن برز مفهوم التطوير التنظيمي (OD) كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتهيأ للتغيرات في البيئة المحيطة بها، بإعتباره أحد أهم مجالات إنشغال الممارسين والمختصين في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي والإداري على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح

على فعالية المنظمات، كما يعتبر التطوير التنظيمي مدخلا لتشخيص المشكلات الإدارية مستندا إلى المعرفة بالعلوم السلوكية، كما يعود الفضل في ظهور التطوير التنظيمي إلى مصدرين رئيسيين هما. (الصيد، 2016، ص 241):

• التطبيقات المعملية في التدريب Laboratory Training

• أسلوب البحث المسحي والمعلومات الراجعة Survey Research and Feedback

أولا- الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي: نتيجة لضعف الشركات الأمريكية العملاقة في تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية لتطوير المنظمات، إتجه علماء السلوك الإنساني والممارسين في مجال علم الإدارة للعمل على تقديم مجموعة من الإسهامات ظهرت في شكل إتجاهات وأفكار كان الهدف منها تطوير هاته المنظمات، ومن أهمها نذكر مايلي:

1- التدريب المعلمي: يقصد به تكوين مجموعات تدريب T-Group مكونة من القادة والأفراد التابعين لهم، يتم خلالها وبطريقة عملية عرض مختلف المشاكل في المنظمة ومناقشتها قصد بناء فهم مشترك حول المشكلة ومن ثم تجربة الحلول، وكان الهدف من هذه العملية هو بناء حساسية للتعامل مع أفراد المجموعة وتكوين مهارات إنسانية في مجال السلوك التنظيمي مبنية على الإدراك والتعلم والدافعية والعمل الجماعي. (ماهر، 2007، ص 102)، ومن أبرز الذين قاموا بهذه الدراسات نجد كورت لويين Lewin، كينث بيني Benne، براد فورد Bradford، ورولاندي لبيت Lippitt.

وفي العام 1958 و1959م قام هربرت شبرد Herbert Shepard بإعتباره باحث في شؤون التنظيم بشركة ايكسون بتول ايسوا ستاندرد سابقا القيام بثلاثة تجارب إبتدأها بمقابلات إستطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا، وحذا حذوه العديد من الباحثين أمثال باول بوشانن Buchanan وروبرت بلاكي، ومن ثمار هذه التجارب تبلورت فكرتين أساسيتين من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة O.D هما (الصيد، 2016، ص 241):

- ضرورة المشاركة الفعالة للإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي؛

- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

2- البحث المسحي والتغذية العكسية: كان لأراء ليكرت Likert's التي حددها في كتاباته أنماط الإدارة الجديدة (1961) والمنظمة البشرية (1967) تأثير كبير على التطوير التنظيمي، والتي أوضح فيها كيف يمكن جمع المعلومات من أعضاء منظمة ما وإستخدامها كأساس لحل المشكلات (Rothwell and al, 2016).

إن إتجاه البحث المسحي والتغذية العكسية مكون من جزئين رئيسيين في عملية التطوير التنظيمي، الجزء الأول يتعلق بعملية البحث المسحي والذي يتم من خلاله التعرف على إتجاهات ونظرة العاملين حول القضايا المتعلقة

بالمنظمة مثلا مستوى الرضا الوظيفي، كما يرجع الفضل في وضع هذه الطريقة إلى المفكر رنيسيس ليكرت الذي قدم أسلوب لقياس الإتجاهات عرف بمقياس ليكرت الحماسي، الذي إستخدم لقياس الخطوات التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي وما يرتبط بها من مشاعر وردة فعل من طرف الموظفين إتجاه التغيير، أما التغذية العكسية فالهدف منها خلق الفاعلية في عملية التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة. (ماهر، 2007، ص 105)

3- نظرية البحث الإجرائي: يتفق جميع الباحثين في مجال التطوير التنظيمي على أن البحث الإجرائي عبارة عن دورة متكررة للتشخيص والتخطيط، وإتخاذ الإجراءات أو البحث في أثار الإجراءات المتخذة وإعادة تقييم الإفتراضات والأهداف (Jones and Brazzel, 2006, p.86) ، وتخضع نظرية البحث الإجرائي بالدرجة الأولى إلى البحث والتشخيص في المشكلة من خلال جمع البيانات الكافية لتنفيذ التطوير ومن ثم التطبيق العملي لها وإتخاذ القرارات، وتتميز هذه العملية بالإستمرارية طوال فترة التنفيذ بدءا من دراسة المشكلة وأثناء التنفيذ وعند التقييم. (ماهر، 2007، ص 106)

4- نظرية التقنية الإجتماعية: في الوقت الذي ظهرت فيه مدارس أمريكية تبحث في مجال التطوير التنظيمي، ظهر إتجاه في إنجلترا لوضع أسلوب حول كيفية تطوير المنظمات والذي كان تركيزه قائم على التفاعل بين أربعة عناصر أساسية (الإدارة، العمل، التكنولوجيا، البيئة الداخلية والخارجية)، عرف هذا الأسلوب بنظرية التقنية الإجتماعية، كان الهدف منه العمل على أخذ كافة الإعتبارات المتعلقة بتطوير المنظمات، إلا أنه يمكن القول أن أهم ملامح هذه النظرية تلخصت نتيجة لدراسة قام بها مجموعة من العلماء على مناجم الفحم والشركات الكبرى في إنجلترا (ماهر، 2007، ص 108):

- ضرورة منح العاملين درجات أعلى من المشاركة في السلطة وإتخاذ القرارات؛
- الإهتمام أكثر بتدريب العاملين؛
- تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية.

5- النموذج المثالي للإدارة : ظهر هذا الفكر إمتدادا للنماذج السابقة لفهم التطوير التنظيمي، والذي كان يهدف إلى تقديم طريقة مثالية في الإدارة من خلال التركيز على مبدئين هما: الجماعات التشاركية والشبكة الإدارية، المبدأ الأول يدور حول نمط إداري تشاركي في إتخاذ القرار من خلال تكوين مجموعات عمل تتمتع بصلاحيات أكبر في وضع الأهداف وتقييم النتائج والمساهمة في تحسين طرق العمل، أما المبدأ الثاني فقد قدم من طرف روبرت بليك وجين موتون على أن أفضل أسلوب للإدارة هو التركيز على جانبيين العمل والإنتاج من خلال

تحسين أساليب الأداء وأدوات العمل من جهة، والعاملين من جهة أخرى عن طريق رفاهية العاملين، الدافعية والحماس وتحسين ظروف العمل. (ماهر، 2007، ص ص 109-111)

ثانيا- الجيل الثاني لنظريات التطوير التنظيمي: تعتبر هذه الفترة حديثة نسبيا مقارنة بنظريات الجيل الأول:

1- جودة حياة العمل: في هذه المرحلة بدأت الكثير من المنظمات تهتم بالتركيز على تحسين ظروف العمل من خلال تصميم العمل بما يتناسب ومتطلبات العمال ورضاهم وأدائهم، لا سيما وضع سياسات وتوصيف للوظائف، بهدف رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة إندماجهم بمرونة في نظم العمل وبالتالي تحقيق جودة عالية لحياة العمل. (ماهر، 2007، ص 113)، ويؤكد كل من Middlemist and Hitt (1988); Gihson and al (1997)، أن مفهوم جودة حياة العمل "عبارة عن فلسفة إدارية تركز بالأساس على كرامة العمال من خلال تحسين الجوانب الفيزيولوجية والمعنوية للعاملين والتغيير في ثقافة المنظمة، مما يحقق الرضا الوظيفي للعمال والنمو والتطور للمنظمة" (جاد الرب، 2008، ص 7).

2- إدارة الجودة الشاملة: ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة على جميع مستويات المنظمة، فهي إذا تعبر عن فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة من الأدوات والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق التغيير والتحسين المستمر للمنظمة ككل. (رضوان، 2012، ص 25)، هذا ما أكدت عليه المدرسة الأمريكية في الإدارة بنظرتها للجودة الشاملة على أنها "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطورا مستمرا" (يوسف، 2014، ص 115)، ويرى رواد هذا الإتجاه أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التطوير التنظيمي هي تلك المنظمات الملتزمة بالجودة الشاملة. (ماهر، 2007، ص 115)

3- مدرسة الإستراتيجيات: من منظور هذه المدرسة أن إستخدام "الإدارة الإستراتيجية" كنظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف المنظمة هو الوسيلة الفعالة لتحقيق التطوير التنظيمي. (ماهر، 2007، ص 116)

4- المنظمة المتعلمة: لقد كان لكريس أرجيريس Chris Argyris الفضل في تطوير هذه النظرية والتي في الحقيقة هي مبنية على عنصر التعلم والمعرفة، لأنها تنظر إلى المنظمة باعتبارها كائن حي قادر على التعلم وإكتساب معارف جديدة يمكن توظيفها في عملية التطوير التنظيمي من خلال الإستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة. (ماهر، 2007، ص 117)، وينظر كل من Mallet (1995) و Brooks (1992) إلى منظمة التعلم على أنها نوع من التنظيم الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم. (الحواجرة، 2010، ص 5)، نفس وجهة النظر نجدها عند كل من Marsick and Watkins (1994) واللذان يؤكدان أن المنظمات المتعلمة تتميز بقدرتها على تمكين العاملين من خلال التعلم والحوار المتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل (Watkins and Marsick, 1999, pp.79).

5- الثقافة التنظيمية: من خلال النظرة الجديدة للتطوير التنظيمي المبنية على دراسة تغيرات السلوك التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل، والمرتبطة أساسا بالمبادئ والقيم وتصرفات العاملين، ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية بهدف وضع مبادئ وبناء أسس جديدة للسلوك التنظيمي قصد تحقيق أهداف التطوير التنظيمي. (ماهر، 2007، ص 119)

الجدول رقم (2-1) مقارنة بين الجيل الكلاسيكي والجيل الحديث لتطوير المنظمات

الجيل الكلاسيكي بداية من 1950	الجيل الجديد بداية من 1980
التركيز على العلوم الكلاسيكية والتفكير الفلسفي الحديث	تأثرت بالعلوم الجديدة والفكر الفلسفي ما بعد الحداثة
يعترف بوجود حقيقة موضوعية واحدة قابلة للإكتشاف	تعتبر الحقيقة جوهرية وتظهر نتيجة للموقف
يمكن إكتشاف الواقع باستخدام عمليات عقلانية وتحليلية	يتم التفاوض على الواقع إجتماعيا، وقد يشمل السلطة والعمليات السياسية
حل مشكلات التغيير تتم من خلال جمع البيانات وتطبيقها بموضوعية	إستخدام الأسلوب الضمني أو الصريح في توليد الأفكار الجديدة في إدارة التغيير
التغيير يتم حسب الموقف مما يمكن التحكم في تخطيطه وإدارته	ينظر إلى التغيير على أنه عملية مستمرة وذاتية
الإهتمام بتغيير سلوك الأفراد وتصرفاتهم	الإهتمام بتغيير طرق التفكير لدى الأفراد

Source: (Marshak and Grant, 2008, p.S8)

من خلال التطرق إلى الجذور التاريخية التي ساهمت في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي، إتضح لنا أن هذا العلم أكثر من كونه إجراء أو وسيلة لنقل المنظمة أو فريق عمل أو حتى المنظمة ككل من النقطة أ إلى النقطة ب، بل يمثل مجال الدراسة الأكاديمية والممارسة المهنية التي يتم فيه إستخدام المعرفة الإجتماعية والسلوكية لوضع تدخلات تساعد المنظمات والأفراد على التغيير بنجاح (Mclean, 2005, p.45)، لهذه الإعتبارات ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتسيير الإجراءات وإستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير والتركيز على تفجير الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية. (عقون وبوحديد، 2017، ص 348)

المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

نظرا لأن التطوير التنظيمي OD ظهر كموضوع في حد ذاته في أواخر الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، فإن إهتمامه بزيادة الفعالية التنظيمية والتعافي التنظيمي من خلال التدخلات في عمليات المنظمة بإستخدام المعرفة العلمية السلوكية، وتخصصا بإعتباره جهد طويل المدى لتحسين عملية حل المشكلات والتجديد في المنظمة من

خلال الإدارة التعاونية لثقافة المنظمة وبمساعدة عامل التغيير، إلا أن مفهومه الحديث ينظر إليه على أنه عملية التعلم الفردي والتنظيمي والتي تمثل الميزة الرئيسية التي تحدده (Grieves, 2000, p.396). هذا التغيير والنقلة النوعية في وضع مفهوم التطوير التنظيمي خلق فجوة بين رجال الإدارة في تحديد تعريف واضح له، فهناك من عرفه على أنه تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة، إلا أن مساهمات ليفن Levin (1952) في مجال التطوير التنظيمي تعد الأولى التي ركزت على تغيير سلوك الأفراد والجماعات من خلال ما يسمى ببرنامج تدريب الحساسية T-group الهادف إلى تحسين أداء الجماعات وبالتالي جودة حياة العمل. (الجنابي، 2014، ص 128) بناء على المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث يمكن تمييز ثلاثة إتجاهات فكرية رئيسية فيما يتعلق بتحديد مفهوم التطوير التنظيمي وهي:

1- المدخل التكيفي: يعتبر التطوير التنظيمي كظاهرة يراد من خلالها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، عن طريق تطوير السلوك التنظيمي أو تحسين طرق إنجاز المهام أو تطويرها (تلخوخ وديبش، 2017، ص 78)، نفس وجهة نظر بينس Benis الذي رأى بأن التطوير التنظيمي من مدخله التكيفي على أنه الإستراتيجية التي يتم من خلالها إحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتي تتمكن من مسايرة التطورات المحيطة بالمنظمة، كما ركز بينس بشكل خاص على إبراز أهمية التغيير والتعليم ودور الثقافة التنظيمية في عملية التطوير التنظيمي، ولا يعتبر بينس الوحيد الذي إتبع هذا المنهج في مجال التطوير التنظيمي ولعل أهم من سار على هذا المنهج نجد غيبسون Gibson الذي بين في تعريفه بأنه "إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تحقيق إستجابة المنظمة مع بيئتها من خلال إحداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم وكل ما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة" (الصيد، 2016، ص 242).

2- المدخل المعرفي والسلوكي: إن دراسة المنظمات من الناحية السلوكية مهم بالنسبة للمهتمين بمجال إدارة المنظمات، لأن هذا المدخل يهتم بدراسة الجانب السلوكي للفرد والجماعة والتنبأ به ومن ثم إمكانية السيطرة عليه، ويعد هذا المدخل معرفيا وسلوكيا لأن المعرفة إرتبطت في الأونة الأخيرة بشكل كبير بأفكار الأفراد، مشاعرهم وتصرفاتهم في المنظمات، هذه التوليفة والترابط بين سلوك الإنسان في المواقف المعرفية للتنظيم ساهم في بزوغ التطوير التنظيمي من خلال إستخدام المعرفة والعلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن هذا المنطلق بات جليا أن المدخل السلوكي مهم لأي منظمة ترغب في التطور والنمو لأنه أسلوب للتفكير يحدد من خلاله الطريقة الفعالة لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. (العنزي، 2014، ص 27)

3- المدخل الشمولي: يجمع بين المدخلين السابقين، ويضيف إليهما البعد الإستراتيجي للتطوير، من خلال تأكيد دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولا سيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءاً من القيم مروراً بالمعتقدات والاتجاهات وإنهاءً بالتطبيقات، هذا من جهة ومن جهة أخرى تطوير طرق وكيفيات إنجاز المهام بدءاً من المهام التي تقع ضمن إهتمامات الإدارة الدنيا في المنظمة، وإنهاءً بمهام الإدارة العليا كالتخطيط الإستراتيجي وما يرتبط بتطبيقاته على أرض الواقع. (تلخوخ وديش، 2017، ص 79)

إضافة إلى المداخل الثلاثة السابقة التي ساهمت بشكل كبير في وضع مفهوم للتطوير التنظيمي خلال مراحل تطوره التاريخية، ظهر مدخل يعتبر أكثر حداثة نسبياً مع المداخل السابقة خاصة في ضل التدفق التكنولوجي والمعرفي الذي شهدته منظمات الأعمال، عرف **بالمدخل الابتكاري** من وجهة نظر أصحاب هذا المدخل أن كل فرد يتصرف بطبيعته داخل مربع يتكون من أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته... إلخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع يمثل تصرف روتيني وعادي، إلا أنه في حالة خروج الفرد من المربع وتصرفه بعيداً عن أضلاعه يعتبر ذلك أسلوباً ابتكاري وغير تقليدي في عملية التفكير. (عموم، 2014، ص 164)

من هنا يمكن القول أنه عبر فترة طويلة من الزمن طور العديد من الباحثين والممارسين في مجال التطوير التنظيمي تعاريف لتطوير المنظمة وإستخدم في ذلك عدد كبير من المفاهيم المشتركة لشرح النظريات والأسس المنطقية والمنهجية في ذلك، وفقاً لـ (Burke 1994) فإن مصطلح تطوير المنظمة تمت صياغته لأول مرة في عام 1969 من طرف ريتشارد بيكهارد والذي عرف تطوير المنظمات "بأنه ذلك الجهد المخطط على جميع مستوى التنظيم، تدعمه الإدارة العليا بهدف رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية من خلال التدخل المخطط بإستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (ياغي، 1991، ص 38)، ومنذ ذلك التاريخ وإلى الوقت الحاضر ظهرت مجموعة كبيرة من التعاريف لمختلف الباحثين والإختصاصيين في هذا الحقل، حيث نجد في مقال لـ Egan (2001) أنه تم تطرق إلى 27 تعريفاً لمفهوم تطوير المنظمة، وبناءً على دراسة قام بها مجموعة من الممارسين لإستكشاف أهم المتغيرات المتداخلة بين هاته التعاريف توصلوا إلى أن هناك 60 متغيراً مختلفاً من بينها 10 متغيرات رئيسية تحدد مفهوم التطوير التنظيمي تضمنت مايلي:

- التجديد التنظيمي؛
- إحداث تغيير في ثقافة المنظمة؛
- تعزيز الربحية والقدرة التنافسية؛
- ضمان تعافي المنظمات ورفاهية الموظفين؛

➤ التعلم والتطور؛

➤ التحسين في طرق حل المشكلات؛

➤ زيادة الفعالية؛

➤ إدارة التغيير؛

➤ تقوية النظام وتحسين العملية الإدارية؛

➤ التشجيع على التكيف مع التغيرات. (Egan, 2001)

يعرف نيكولس هنري تطوير المنظمات بأنه "محاولة مخططة للتنظيم الشامل موجه من أعلى قمة الهرم التنظيمي بهدف زيادة الفعالية والحيوية عن طريق تفاعلات محسوبة في النشاط العملي للمنظمة مستخدمين معارف العلوم السلوكية" (ياغي، 1991، ص 38).

تعريف براون وهارفي "التطوير التنظيمي يعبر عن مختلف الجهود المخططة والمداخل المرشحة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد"، إذن فهو "عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها" (راتول ومصنوعة، 2011، ص 114).

ويعرف وصفي عقيلي التطوير التنظيمي على أنه "نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحاصل" (راتول ومصنوعة، 2011، ص 115).

هناك تعريف آخر للتطوير التنظيمي والذي يوضح بأنه "المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد"، ويعرف أيضا بأنه "مجهود مخطط ومنظم ويشمل جميع أقسام التنظيم، تتم إدارته من الأعلى ليحقق الهدف الأساسي المتمثل في زيادة فعالية المنظمة بالإعتماد على العلوم السلوكية في عمليات التطوير التنظيمي" (عقون وبوحديد، 2017، ص 352).

عرفه ثابت عبد الرحمان إدريس بأنه "عملية متكاملة تنطوي على ذلك الجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة والأهداف التنظيمية" (ثابت، 2002، ص 45).

عرف كل من **French and Bell (1999)** التطوير التنظيمي على أنه "جهد طويل الأجل، بقيادة ودعم الإدارة العليا، لتحسين رؤية المنظمة، والتمكين والتعلم، وعمليات حل المشكلات، من خلال إدارة مستمرة وتشاركية لثقافة المنظمة (فريق العمل)، وإستخدام دور مستشار التطوير ونظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية بما في ذلك البحث الإجرائي" (Stephens and Russell, 2004, p.241).

يمكن تعريفه أيضا على أنه "جهد ونشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها، وزيادة أدائها وإنتاجيتها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (أبو غفة وسويد، 2017، ص 11).

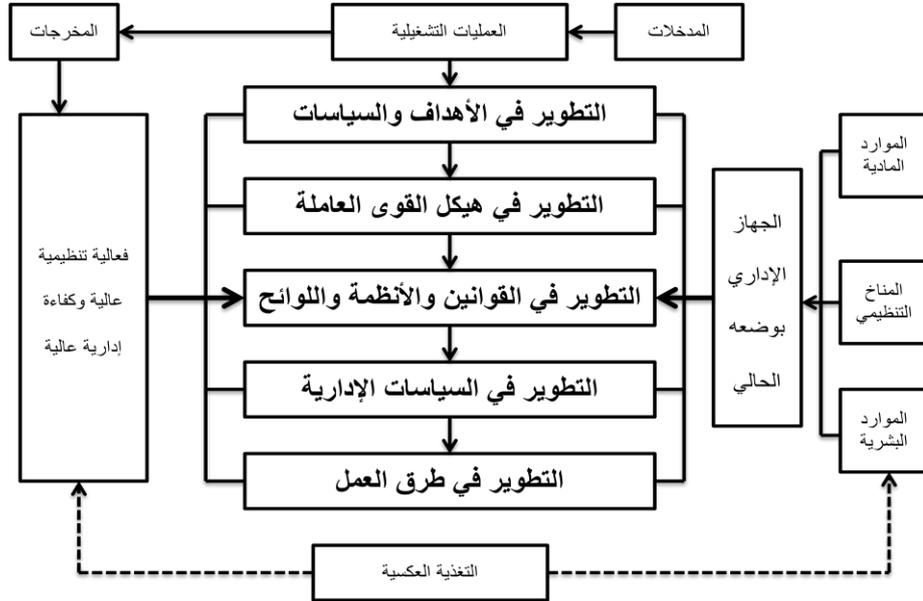
وفقا ل بينيس (1969) **Bennis** فإن التطوير التنظيمي عبارة عن "إستراتيجية تعليمية تمكن المنظمات من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات -إستجابة للتغيير- في التقنيات والأسواق والتحديات الجديدة، بهدف تغيير ثقافة المنظمة ومواقفها وقيمها" (Lavergne, 1981, p.252).

بالإنتقال إلى تعريف أكثر حداثة إقترح **Cummings and Worley** التعريف التالي "تطوير المنظمة هو تطبيق التطوير المخطط على مستوى النظام من خلال نقل المعرفة العلمية السلوكية، والتحسين وتعزيز الإستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية" (Mclean, 2005, p.9)، يتضح من خلال التعريف أن التركيز الأساسي لتطوير المنظمة ينصب على العلاقات والعمليات بين الأفراد والجماعات والمنظمة ككل بإستخدام أساليب التدخل في هاته العلاقة لإحداث تأثير على المنظمة كنظام شامل.

على الرغم من الإختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات تطوير المنظمات (OD) بين المهتمين بهذا الحقل الحديث إلا أن الإتجاه المعاصر لإستخدام تطوير المنظمات يشير إلى مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة، هذا الطرح ينطبق مع وجه النظر التي قدمها ريش **H. Rush** والذي عرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" (الطجم، 2009، ص 61).

مما سبق يمكننا النظر إلى عملية تطوير المنظمات بمفهومها الشامل والمستمر على أنها نظام متكامل مشتمل على المكونات الثلاثة الرئيسية التالية (المدخلات، والعمليات التشغيلية والمخرجات)، والشكل التالي يعكس هذا التطور.

الشكل رقم (2-2) تطوير المنظمات كنظام متكامل



المصدر: (ياغي، 1991، ص 39)

يتضح من الشكل رقم (2-2) أن مدخلات الجهاز الإداري بوضعه الحالي تتمثل في العناصر الرئيسية الثلاثة التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، والمناخ التنظيمي، أما بالنسبة لمخرجات النظام فتتمثل في العمل على تحقيق فعالية تنظيمية وكفاءة إدارية عالية...، وللوصول إلى كل ذلك فإن عملية تطوير المنظمات لا بد لها أن تشمل العديد من المجالات المختلفة للتطوير منها التطوير في الأهداف والسياسات، والتطوير في هيكل القوى الإدارية، والتطوير في طرق العمل، بالإضافة إلى عامل الإستمرارية والديمومة في عملية التطوير لأنه من الضروري إجراء المتابعة المستمرة التي تمثلها التغذية العكسية لمخرجات النظام والنتائج.

بعد أن تطرقنا لماهية تطوير المنظمات كنظام متكامل، فإنه يمكننا تلخيص القيم التي تقوم عليها عملية تطوير المنظمات في النقاط التالية:

- 1- السعي لزيادة فعالية المنظمة من منطلق جميع أهدافها؛
- 2- محاولة خلق بيئة تنظيمية يمكن إيجاد العمل المشجع والباعث على المبادرة والتحدي؛
- 3- إعطاء الفرصة لأفراد المنظمة من أجل توظيف أساليب علاقاتهم بالعمل، بالمنظمة والبيئة؛
- 4- إعطاء الفرصة لأعضاء المنظمة ذاتها لإستغلال إمكاناتهم كافة؛
- 5- معاملة الناس على أنهم أفراد لهم سلسلة إحتياجات معقدة وكلها ذات أهمية فيما يتعلق بعملهم وحياتهم؛

6- إعطاء الفرصة للأفراد لممارسة حقهم كونهم بشرا في إطلاق طاقاتهم الكامنة، وليس فقط إستغلالهم على أساس أنهم موارد في العملية الإنتاجية. (ياغي، 1991، ص 40)

من خلال التطرق إلى موضوع التطوير التنظيمي وأهم المراحل التي ساهمت في بلورته على مدار الخمسين عاما الماضية، إضافة إلى الوقوف على إسهامات أهم المنظرين والباحثين في هذا الحقل لوضع وجهات نظر تعبر عن كل مرحلة وعملية، فإن موضوع تطوير المنظمات من وجهة نظر الباحث ومن خلال الدراسة الحالية فإن التعريف الذي جاء به كل من **Frnch and Bell (1999)** يعتبر التعريف الأكثر شمولية وتوسع فيمكن إعتبره ذلك السلوك الإداري المخطط والشامل للمنظمة ككل بهدف رفع أدائها التنظيمي من جهة وأداء الفرد والجماعة من جهة أخرى بواسطة إستخدام الأساليب والإجراءات قصد التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية مما يحقق لها الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض ثلاثة عناصر يحتويها التعريف وهي:

- سلوك تنظيمي مخطط وشامل؛
- يهدف إلى تطوير سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل؛
- رفع قدرة المنظمة على تجديد نفسها.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ تطوير المنظمات

حدد محمد الصيرفي (2007) مجموعة من المبادئ والخصائص التي تميز عملية التطوير التنظيمي والتي تمثلت في الآتي:

- 1- أنه برنامج مخطط للتغيير: يتضمن وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية؛
- 2- أنه جهد بعيد المدى: حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر...، وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات، وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبني على تحقيق أهداف قصيرة المدى؛
- 3- يتعلق بمهمة التنظيم: برامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة؛
- 4- موجه إلى حل المشاكل: حيث تطبق النظريات والبحوث من فروع عدة للعلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية؛
- 5- الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي: حيث تهدف إلى تغيير فعلي وهذا ما يصاحبه كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية؛

- 6- إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساسا نحو المجموعات: فطالما أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية؛
- 7- تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الإتجاهات والسلوك: لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والإلتزام ببرامج التطوير؛
- 8- يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم: لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساسا على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحه أو إحتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانة في التنظيم؛
- 9- الإستمرارية والمشاركة: فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحلها المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب المصلحة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير؛
- 10- يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة؛
- 11- يركز على التحسين المستمر فالتطوير التنظيمي ليس قاصرا على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق؛
- 12- يعكس إستخدام منهج النظم فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريقة لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات؛
- 13- أنه جزء عضوي من عملية الإدارة فالتطوير التنظيمي ليس شيئا يؤديه أفراد خارجون عن المنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي. (الصيرفي، 2007، ص ص 32-34)

المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي

- 1- تحسين أداء المنظمة: والذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح، وإنخفاض التكاليف، وزيادة المبيعات، وإرتقاء معدل العائد على الأصول والملكية، وحسن إستخدام الموارد، وإرتفاع القدرة التنافسية، إضافة إلى أساليب التدخل المناسبة ومن أمثلتها إعادة الهيكلة، وإعادة بناء المنظمات (الهندسة الإدارية)، والجودة الشاملة، والمقارنة بأقرب منافس والخصصة، والإندماج، وتغيير وتحديث التكنولوجيا.
- 2- التحسين في السلوك الفردي والجماعي: تلتزم المنظمات التي تستخدم التطوير التنظيمي بالتحسين المستمر لأعمالها، ويظهر ذلك في أنماط سلوكية مثل إرتفاع الدافعية، والمهارات، وحسن الإتصال، والرشد في إتخاذ القرارات، والتكيف مع المشاكل، وقدرة على فهم أفضل لمشاعر الآخرين، ولتحقيق هذا يحتاج الأمر إلى التدخل من خلال بناء مجموعات عمل، وأنظمة المشاركة، وأنظمة الإتصال والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الآخرين. (ماهر، 2007، ص 80)

بالإضافة إلى الأهداف الأساسية الموجودة أعلاه، هناك أهداف أخرى ومكملة للتطوير التنظيمي وهي:

1- بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين، أي تعويدهم كيفية ممارسة الرقابة على أنفسهم وعدم الاعتماد على الرقابة الداخلية؛

2- بناء الثقة بين العاملين والمستويات التنظيمية المختلفة؛

3- التعود على عنصر الشفافية وعدم التكتف والتغطية على المشاكل؛

4- بناء مهارات الحساسية تجاه مشاعر الآخرين، وتقبل الاختلافات بين الناس، وعدم التمييز ضد الآخرين؛

5- تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري، بل والسعي نحو التطوير المستمر؛

6- إذكاء روح المنافسة الإيجابية بين مجموعات العمل؛

7- رفع مهارات الإتصال والتعبير عن النفس وإدارة الاجتماعات والعرض الشفوي؛

8- رفع مهارات الحزم والقدرة على التعبير والتعامل مع المشاكل بموضوعية؛

9- رفع مهارات التعامل مع المعلومات وتحليلها وتلخيصها للآخرين؛

10- رفع مهارات الذكاء الإجتماعي، وكيفية فهم نفسية الآخرين والتحكم فيها؛

11- تنمية روح المشاركة والديمقراطية في العمل؛

12- تحقيق التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ورفع روح الإنتماء والولاء التنظيمي؛

13- رفع مهارات الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشاكل وإتخاذ القرارات. (ماهر، 2007، ص ص 81-82)

من وجهة نظر **Gary (2005)** فإن التطوير التنظيمي ليس تقنية أو مجموعة من الأدوات، على الرغم من أن

بعض المتخصصين في هذا المجال يمارسونه كما لو كان كذلك، بل في الحقيقة يمثل مجالا واسعا للغاية يشمل

التنظيم ككل ويمكن تطبيقه في أي وقت ترغب المنظمة إجراء تحسينات وفي أي موقف من المواقف التي تكون فيها

بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف (Mclean, 2005, p.26).

1- إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والوظائف والمنظمة ككل؛

2- قصد وضع أساليب تساعد على التحسين المستمر للمنظمة؛

3- المساعدة في تطوير السياسات والإجراءات التي من شأنها تحسين التشغيل المستمر للمنظمة؛

4- المساعدة في إنشاء أنظمة لتقديم التغذية الراجعة حول الأداء الفردي التي تساهم في عملية تطوير الأفراد.

حدد French (1969) مجموعة من الأهداف التي تتعلق بعملية التطوير التنظيمي.

1- زيادة مستوى الثقة والدعم بين أعضاء المنظمة؛

2- خلق بيئة تنظيمية يتم فيها تعزيز دور السلطة القائمة على المعرفة والمهارة؛

- 3- الإفتتاح على الإتصالات أفقيا وعموديا وقطريا؛
 - 4- الرفع من مستوى الحماس الشخصي للعاملين ومن ثم رضاهم الوظيفي؛
 - 5- إيجاد حلول إبداعية للمشاكل المتكررة من خلال العمل التعاوني المشترك؛
 - 6- رفع مستوى المسؤولية الذاتية والجماعية في التخطيط والتنفيذ. (French,1969, p.23)
- ومن بين مجموعة الأهداف التي تم ذكرها تبين لنا بأن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين إتصال مجموعات العمل داخل المنظمة. مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم، هذا لا ينفي أن برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير هيكل المنظمة أو السياسات المنظمة فقط. بل يعتبر عملية شاملة تستهدف المنظمة ككل من خلال التركيز على أهداف التطوير نفسه والثقافة التنظيمية، والسلوك الإداري المتمثل في عمليات التفاعل بين أفراد المنظمة (فرد وجماعة)، وبشكل أكبر الهيكل التنظيمي، ورغم هذا الإختلاف في أهداف التطوير التنظيمي يؤكد أسعد محمد (1992) إلى أنه توجد أهداف عامة تشترك فيها جميع المنظمات على إختلاف حجمها ونوع مشكلتها تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- يقوم على جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد ك فريق عمل؛
- 2- يعمل على رفع قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- 3- خلق بيئة إبتكارية؛
- 4- التمكين الإداري للعاملين في التعرف على المشاكل التنظيمية وحلها بأسلوب علمي؛
- 5- خلق مناخ تنظيمي صحي وذو فعالية على مستوى المنظمة ككل؛
- 6- مرونة الهيكل التنظيمي. (لبوز وبرقوق، 2017، ص 93)

المطلب الخامس: أهمية التطوير التنظيمي

أشار براون وهارفي (Brown and Harvy) إلى أهمية التطوير التنظيمي بإعتباره الأداة التي تحقق من خلالها المنظمات التقنيات والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المفروضة على منظمات الأعمال الحديثة، مما يساعدها على تحقيق نوع من الإستقرار لضمان الإستمرارية والتنافس بالشكل الذي تنمو به وتتطور خلال دورة حياتها. (تلخوخ ودييش، 2018، ص 67)

- **منهج تربوي مخطط ومقصود Educational:** يتم على أساسه تمكين صناع القرار تزويد الأفراد العاملين بالتقنيات والمهارات الجديدة التي تمكنهم من التعامل وبالسرعة المطلوبة مع التحديات المفروضة على المنظمات، قصد تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير بطرق علمية ومقصودة.

• **منهج وقائي Preventive**: على خلاف المنهج الأول والذي يعتبر في حد ذاته مخطط ومقصود نجد هذا النوع من المناهج والذي يعتبر أكثر جمود في عملية التحول نتيجة القصور الذاتي لتطور المنظمة، إلا أنه مهم لبعض المنظمات لتحقيق التوافق بين الظروف التنافسية المتغيرة وعدم قدرتها على إحداث تجديد في عناصرها.(عيسات ورتيمي، 2018، ص 154)

• **منهج صحي Health**: يساعد هذا المنهج في إستدامة العافية التنظيمية وطول عمر المنظمة، من خلال التحسين المستمر والصيانة الدورية طويلة دورة حياة المنظمة بإستخدام برامج تساهم في المساعدة على التكيف مع الظروف المحيطة والبقاء في المنافسة ومن ثم النمو والتطور.(الغالي وصالح، 2010، ص 57)

• **منهج إستباقي Proactive**: يعتمد هذا المنهج على مبدأ رؤية المنظمة والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة بناء على الأهداف المسطرة وصولاً إلى النتائج المرجوة، ولأن هذا المنهج يساهم في وضع صورة لمستقبل المنظمة وجب الإهتمام به وتوظيفه من خلال الإستعداد والإستجابة للتغيرات قصد تحديد نجاح المنظمة وإستمراريتها.(الغالي وصالح، 2010، ص 61)

وقد لخص محمد الصيرفي أهمية التطوير التنظيمي في مجموعة من النقاط نذكرها:

- 1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفعالية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد؛
- 2- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها الإبداعي والإبتكاري؛
- 3- السعي إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم ومرن يتم من خلاله التعامل مع المشكلات والمواقف في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة؛

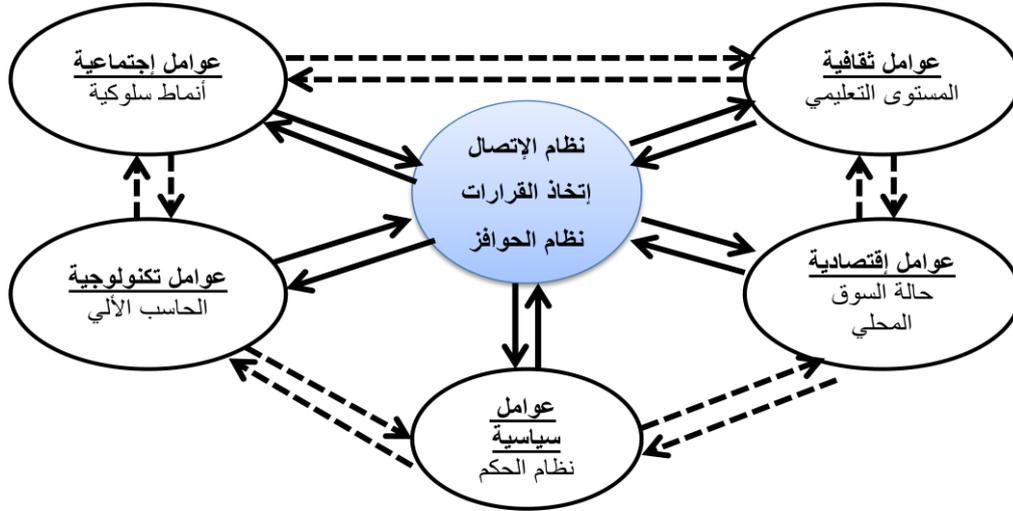
4- الإستفادة من الإكتشافات والتطورات في مجالات العلوم الأخرى؛

5- تحقيق تكامل بين أهداف العاملين والمنظمة والمجتمع.(الصيرفي، 2007، ص 31)

المبحث الثاني: إستراتيجيات ومتطلبات تطوير المنظمات

أصبح وجود المنظمات اليوم ضروريا لتحقيق ما لا يمكن تحقيقه فرديا، ويعتبر إزدياد عدد المنظمات وتنوع وتشعب وظائفها عاملا حاسما في سرعة التغيير، فهي تؤثر و تتأثر بالمحيط Environment لأنها جزء منه ولا يمكن عزلها عنه، وعليه فإن الإعتبار الذي كان سائدا حول دراسة المنظمات في فترة الستينيات من القرن الماضي وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي آنذاك لم تعد صالحة اليوم، حيث الواقع العملي والإتجاه الفكري التي أتت به النظريات الحديثة قد ساعد على الإتجاه نحو دراسة العلاقات المتبادلة بين المحيط والمنظمات، فالعوامل الثقافية والإجتماعية والتقنية والسياسية عناصر متغيرة، تؤثر في المنظمات وتتأثر بها، لذلك فالعلاقة متبادلة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) العلاقة بين المنظمة والمحيط



المصدر: (الطجم والسواط، 2003، ص 297)

إذن طالما كانت العوامل الخارجية متغيرة، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير، وطالما أن المنظمات عبارة عن نظام إجتماعي مفتوح Open System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير وعليها الإستجابة للمتطلبات الداخلية في التنظيم والخارجية في المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه، فمنظمات اليوم لم تعد ساكنة بل هي في حركة دائمة نتيجة الإختلاف في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة التي تكون أساسيات المجتمع.

كما يحمل العنصر البشري القيم والمهارات والتوقعات ويتفاعل مع العمليات التشغيلية من خلال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأهداف التنظيمية، يعمل التطوير التنظيمي على إحداث التطوير من خلال العنصر التكنولوجي وكذلك من خلال الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية. (الطجم، 2009، ص 181)

المطلب الأول: المبادئ والإفتراضات التي يستند عليها تطوير المنظمات

إن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بمجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها فهي تنطلق من جملة من المبادئ والإفتراضات التي تساهم في نجاحها تتعلق بالإنسان كفرد أو جماعة وبعضها يتعلق بالمنظمة بإعتبارها نظام شامل (بوزوران، 2015، ص ص 26-38):

1- فيما يتعلق بالفرد: إن المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تقدم إحتراما كبيرا وثقة في قدرات الأفراد، فالتطوير التنظيمي يفترض أن الفرد له فرصة أكبر لإشباع حاجاته في النمو والتقدم إذا كان محيطه العملي يؤازره ويحفزه، أغلبية الأفراد قادرين على تحمل مسؤولياتهم والمساهمة في نجاح منظماتهم.

• أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات؛

● عدم إستغلال إمكانيات وطاقت معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.

2- فيما يتعلق بالجماعات: المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تعكس اليقين من أنهم قادرون على أن يكونوا نقاط قوة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة ويفترض التطوير التنظيمي في نفس الوقت أنهم يستطيعون تشكيل جماعات فعالة.

● الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم؛

● الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة؛

● يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة.

3- فيما يتعلق بالمنظمة ككل: المبادئ الرئيسية للتطوير التنظيمي تراعي تعقيد هذه المنظمات كونها أنظمة تتكون من عناصر متكاملة، والتطوير التنظيمي يفترض في هذه الحالة أن أي تغيير في عنصر من المنظمة ينعكس على باقي العناصر ومن الممكن تصور الهيكل التنظيمي وكذا مناصب تستجيب للحاجات الخاصة بالأفراد والجماعات والمنظمة.

● أي تغيير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها؛

● تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات وتطور الأفراد والرضا في العمل؛

● البناء التنظيمي والأعمال في المنظمات يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء؛

● في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري؛

● قد تكون إستراتيجية رابع-خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابع-خاسر ضارة للمنظمة؛

● حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح أفاق جديدة لتحسين القيادة والإتصال ووضع الأهداف والتعاون؛

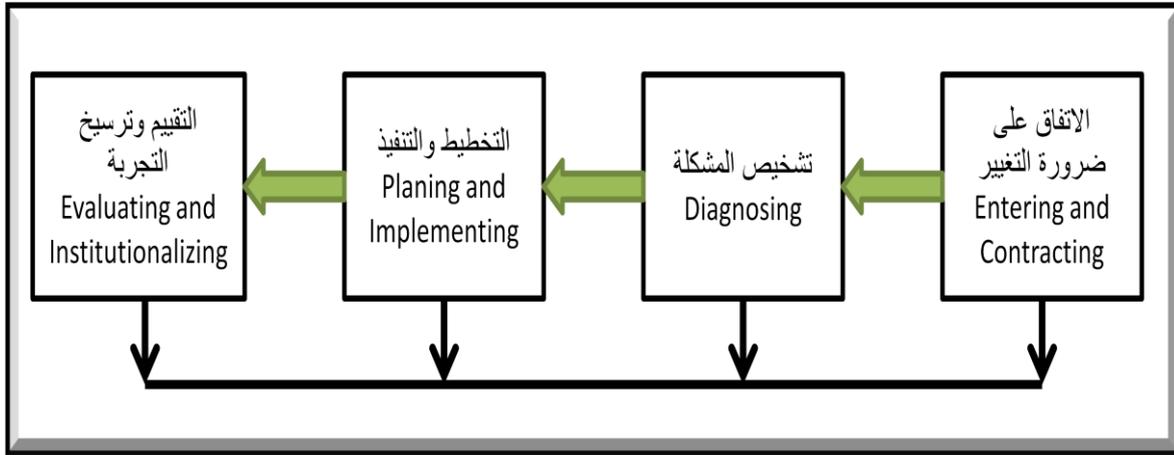
● كثير من الصراعات الشخصية بين الأفراد والجماعات غالبا ما يكون سببها تصميم المنظمة وليست بسبب الأطراف المتنازعين أنفسهم؛

● توجيه الإهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للأراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.(السكرانة، 2009، ص ص 37-39)

المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأهم نماذجه

أولاً- المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي: لفترة طويلة من الزمن ومنذ نشأة ما يعرف بالتطوير التنظيمي ظهرت مجموعة كبيرة من برامج التطوير التي ساعدت على تحول المنظمات وانتقالها من وضعية إلى وضعية أحسن، إلا أن هذه البرامج غالباً ما كان يعاب عليها على أنها تقليدية وكانت تحقق أهداف المنظمة حسب المشكلة والموقف الذي كانت تسعى المنظمة للتغلب عليه، فمثلاً ظهرت برامج تساعد على تطوير الهيكل التنظيمي وأخرى قصد مواكبة التطور التكنولوجي، كما وجدت نماذج تهدف إلى الاندماج ... إلخ، إلا أنه في الأونة الأخير باتت هذه البرامج بالقدر الأهداف التي كانت تحققها تفرز مشاكل أخرى مصاحبة لعملية التطوير، من هذا المنطلق إتجهت العديد من المدارس ونظريات الفكر الإداري إلى البحث عن نماذج شاملة تهتم بتطوير المنظمات بإعتبارها كيان واحد ومتكامل، والشكل التالي يوضح النموذج العام للتطوير التنظيمي:

الشكل رقم (2-4) النموذج العام للتطوير التنظيمي



المصدر: (ماهر، 2007، ص 87)

1- الإتفاق على ضرورة التغيير:

بسبب حدوث أمر غير جيد داخل المنظمة أو أن المنظمة لم تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، تأتي هذه المرحلة الأولية والتي تعتبر اللبنة الأساسية لحدوث عملية التطوير، لذا وجب على صناع القرار والفاعلين في عملية التطوير التنظيمي وبرؤية نقدية إستشعار والتحسس بشكل عام على وجود مشكلة ما وجب التعامل معها، وبسبب أهمية هذه المرحلة ومن مبدأ الوصول في أمان هو الإنطلاقة الصحيحة، يجب التركيز على مجموعة من النقاط الأساسية التي سيشملها التطوير من خلال تحديد ودراسة المشكلة التنظيمية بشكل دقيق، أيضاً يجب تحديد مختلف العناصر المكونة للنظام والتي من المفترض أن يطالها التغيير (الأفراد، الجماعة، الهيكل ...)، ثم وضع خريطة طريق وتحديد مسؤوليات إدارة التطوير التنظيمي.

2- تشخيص المشكلة:

يساعد استخدام نموذج الأنظمة المفتوحة Open Systems للتوصل إلى فهم وتشخيص للحالة التي تمر بها المنظمة، والتشخيص حسب هذا النموذج يمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

➤ **البيئة الخارجية:** من خلال تحديد مختلف التهديدات التي تواجه المنظمة مقارنة بالمنافسين الذين ينشطون في نفس البيئة وحتى المحتملين، والتركيز على أهم الفرص المتاحة بغية إستغلالها بيقظة وإستباقية، وتتكون البيئة الخارجية لأي منظمة من الجوانب الإقتصادية والسياسية وحتى الإجتماعية والسلوكية.

➤ **المدخلات:** كل ما يتعلق بالعناصر المكونة لعملية الإنتاج والمنظمة على حد سواء من موارد وعاملين وغيرها من العناصر الداخلة والتي تؤثر في نشاط المنظمة.

➤ **عملية التحويل:** يجب في هذه المرحلة التركيز والتشخيص الجيد على كل عملية أو إجراء من شأنه أن يساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات (تكنولوجيا، نظم ووحدات الإنتاج، سلوك تنظيمي)، وكذا العلاقات الرسمية وغير الرسمية فيما بينها.

➤ **المخرجات:** إن المخرجات بإعتبارها آخر مرحلة مكونة لعملية الإنتاج، إلا أن هذه المرحلة يمكن أن تصاحبها مجموعة من المشاكل لذا وجب التشخيص الجيد لنجاحها ووضع كل الإحتمالات الممكنة قصد تدارك أي مشكلة قد تحدث خلالها وبالسرعة المطلوبة.

3- التخطيط للتغيير والتنفيذ:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لعملية التطوير تشمل أهم الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، كما يتم رسم الطريقة التي يتم بها تنفيذ عملية التطوير والمدة المحددة لتنفيذه وتوظيف الإمكانيات المادية والموارد البشرية لنجاحه.

4- التقييم والترسيخ:

يتفق جل المهتمين بمجال التطوير على أن نجاح أي خطة للتغيير والتجديد يحتاج إلى متابعة ومراقبة لعملية التنفيذ الصحيحة، لذا تعتبر هذه العملية في الواقع مهمة من جهة، ومن جهة أخرى تحتاج إلى جهد كبير لأن فيها يتم قياس ما تم تنفيذه في فترة زمنية ما ومقارنته مع ما تم التخطيط له في نفس الفترة، ومن ثم تحديد مختلف الانحرافات وإيجاد الإجراءات التصحيحية لها، وفي الأخير التأكد من أن النموذج قد حقق الأهداف المطلوبة قصد ترسيخه وتبنيه وإعتباره جزءاً من ثقافة المنظمة. (ماهر، 2007، ص ص 87-89)

وبما أن عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة قد يستغرق برنامج التطوير سنة أو أكثر إبتداءً من التصميم حتى التطبيق والتقييم، فقد نجد مراحل أخرى للتطوير التنظيمي تتمثل في الخطوات التالية:

1-التشخيص المبدئي: تمثل مرحلة التشخيص المبدئي أولى المراحل، يجتمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة وتحديد مدخل التجديد المناسب وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري وفي المرحلة الأولية يحاول مستشاري التطوير الحصول على المعلومات الأولية عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم.

2-جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في الإستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملائمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية وعادة ما يجتمع المستشارون مع مجموعات العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات.

3-المواجهة وإسترجاع المعلومات: تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد أفكارهم وأرائهم للوصول لأولويات التغيير.

4-التخطيط العملي وحل المشاكل: في هذه المرحلة تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات للتغيير، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة ترسم فيها المسؤوليات وتوقيت الإنتهاء من تطبيق البرنامج التطويري.

5-إستراتيجيات التدخل: بعد أن يتم التخطيط الفعلي يقوم المستشار بإختيار وسيلة التدخل المناسبة للتطوير التنظيمي حيث يعتمد ذلك على طبيعة المشكلة، فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم وقد تشمل التنظيم ككل.

6-التقييم والمتابعة: في هذه المرحلة يقوم المستشار بمساعدة التنظيم بتقييم نتائج جهودات التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى لبعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى التغيير. (الطجم والسواط، 2003، ص 303-305)

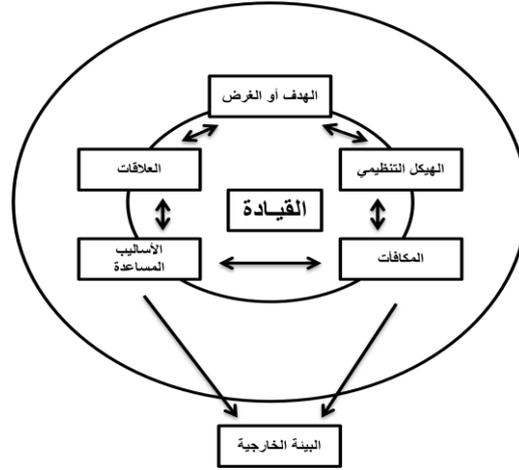
ثانيا- أهم نماذج التطوير التنظيمي:

عبر مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي ظهرت عدة نماذج لإحداث التطوير المرغوب بما يلائم وإحتياجات المنظمة، هذه النماذج منها ما هو تصحيحي وما هو تكييفي، ولعل أهمها نجد:

1-نماذج التشخيص: وهي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصور الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وهذه النماذج تمثلت في:

1-1- نموذج الصناديق الستة: يشمل نموذج ويزبورد (Weisbord) على عدد من المكونات والنقاط التنظيمية والتي قد تكون جيدة أو سيئة، ويوضح الشكل التالي هذه المكونات بصورة متكاملة

الشكل رقم (2-5) نموذج التشخيص (Weisbord)



المصدر: (هوارى، 2020، ص 103؛ Weisbord, 1976, p.432)

وفقاً لـ Weisbord يجب أن يتم تحديد المشكلة وحلها بشكل منهجي من قبل الأفراد في المنظمة، وحسب رأيه فإن هذه العملية تساعدهم على التعلم من خلال تجربتهم ومن ثم القيام بتحسين، لهذا الغرض وضع نموذج Six-Box من خلال استخدام ست فئات لإجراء التشخيص (الهدف أو الغرض، العلاقات، المكافآت، القيادة، الأساليب والأليات، والهيكل التنظيمي).

- **الهدف أو الغرض:** يعبر عن القواعد والمهام المنصوص عليها داخل المنظمة، كما يجب أن تتصف هذه الأهداف بالوضوح لدى جميع أفراد المنظمة، ويجب عليهم الإلتزام بها حتى لو كانت لديهم وجهات نظر تتعارض وفلسفة المنظمة.

- **هيكل المنظمة:** يمثل الهيكل الصورة الحقيقية والشاملة للمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية بين مجموعات العمل الوظيفية، كما يمثل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **العلاقات:** تشمل علاقات الأفراد والجماعات والأقسام الوظيفية التي تعمل معا بشكل فعال.

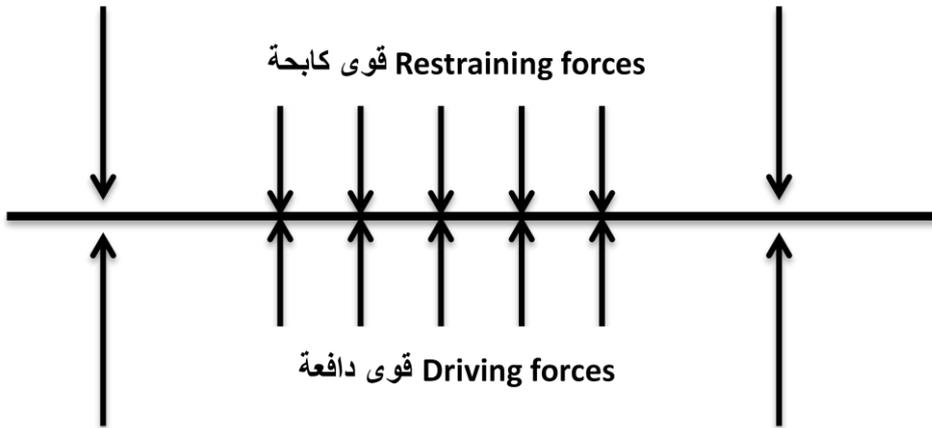
- **الأساليب المساعدة:** هي طرق تساعد الأفراد على تنسيق أنشطتهم، ومن أمثلة على ذلك (المناهج التنظيمية، الندوات، الملاحظات، التقارير، المواقف التنظيمية التي يتم إنشاؤها بغرض إقامة علاقات مناسبة بين الأقسام).

- **المكافآت:** الهدف من وضع نظام للمكافآت في الحقيقة هو خلق دافع كاف للأفراد وتحفيزهم قصد تحقيق أهداف المنظمة، لذا يجب على المنظمة تحليل ودراسة أنظمة المكافآت (الرسمية وغير الرسمية) في كل مرة بما يحقق لها التكيف واحتياجات العاملين لديها.

- القيادة: تهتم القيادة بتحديد أغراض المنظمة والمشاكل والإستجابة لها من خلال التركيز على الواجبات والعلاقات التي تكون العمليات التنظيمية، بهدف تحقيق التكيف والإنسجام. (Rahim and al, 2011, p.86)

1-2- نموذج تحليل مجال القوى The force field analysis: يوجد من القوى من يعمل بصورة مضادة، لذلك يتميز هذا النموذج بوجود قوتين متضادتين، الأولى تعمل على إحداث التغيير ويطلق عليه إسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومته ويطلق عليها إسم القوى الكابحة، ويرى (Kurt Lewin) أنه في حالة ما إذا تعادلت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم على حالته الراهنة مع القوى التي تعمل على إحداث التغيير، فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي وإستقراره، أما في حالة إنعدام التوازن بين القوتين فإن ذلك يعني إمكانية حدوث التغيير، وأن مقدار القوى الداعمة للتغيير أو القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التطوير. (هوارى، 2020، ص 103)

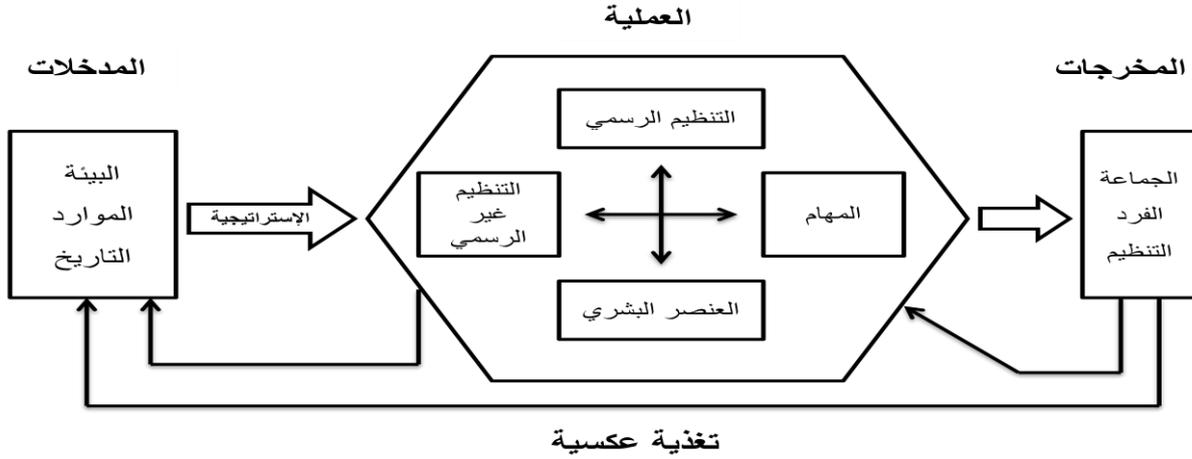
الشكل رقم (2-6) نموذج تحليل مجال القوى



المصدر: (هوارى، 2020، ص 103)

1-3- نموذج الإنسجام والتطابق The nadler-Tushman congruence model: نتيجة للمشاكل التي قد تسببها المكونات غير المتطابقة والمتجانسة داخل التنظيم قام كل من Nadler and Tushman بتطوير نموذج لتشخيص السلوك التنظيمي يعكس مفاهيم الأنظمة الأساسية وخصائصها، والذي يعد هذا النموذج من أكثر الأساليب في عملية التطوير التنظيمي وعياً من شأنه أن يساعد المديرين على إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية والإدارية بإعتماده على مدى ملائمة مكونات التنظيم والتطابق فيما بينها، والشكل التالي يوضح النموذج المقترح:

الشكل رقم (2-7) نموذج الإنسجام والتطابق



Source: (Nadler and Tushman, 1980, p.47)

يعتبار أن المنظمات عبارة عن مجموعة من العناصر (المهام، الأفراد، تنظيم رسمي، تنظيم غير رسمي) متجانسة وتتفاعل فيما بينها، يجادل كل من Nadler and Tushman أن هذه الأخيرة أي المنظمات تتميز بحالات التوازن النسبي والتناسق "الملائمة" بشكل جيد أو سيئ مما يؤدي إلى خلق الفعالية أو إختلالات وظيفية، إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن لهذه المكونات أن تتفاعل؟ وما هي طبيعة هذا التفاعل؟، الإجابة على هذا التساؤل يقوم على إفتراض مفاده أن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تتكون من مدخلات يجب على المنظمة العمل معها وعمليات تحويل تتفاعل من خلالها مكونات التنظيم الأربعة (الأفراد، المهام، التكنولوجيا، الهيكل)، وأخيرا مخرجات تنتج عن العمليتين السابقتين لغرض تحقيق أهدافها (Nadler and Tushman, 1980, p.37).

المدخلات: مجموعة العناصر التي قد تؤثر في المنظمة والتي يجب التعامل معها قصد الحصول على معطيات ومن أهمها نجد (البيئة، الموارد، ثقافة المنظمة وتاريخها، الإستراتيجية) (Nadler and Tushman, 1980, p.39).

عملية التحويل: ينظر النهج الخاص بكل من Nadler and Tushman على أن عملية التحويل والمعالجة داخل المنظمات تتركز على أربعة مكونات رئيسية وهي (المهمة، الأفراد، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي) (Nadler and Tushman, 1980, p.43).

المخرجات: كل ما تنتجه المنظمة ويحقق لها أهدافها يمثل مخرجات، هذه الأخيرة في الحقيقة تمثل تفاعل بين مجموعة ووحدات المنظمة (القيادة، الأقسام والوحدات الفرعية داخل المنظمة) مدفوعة بالسلوك الفردي والجماعي لدى الأفراد (Nadler and Tushman, 1980, p.43).

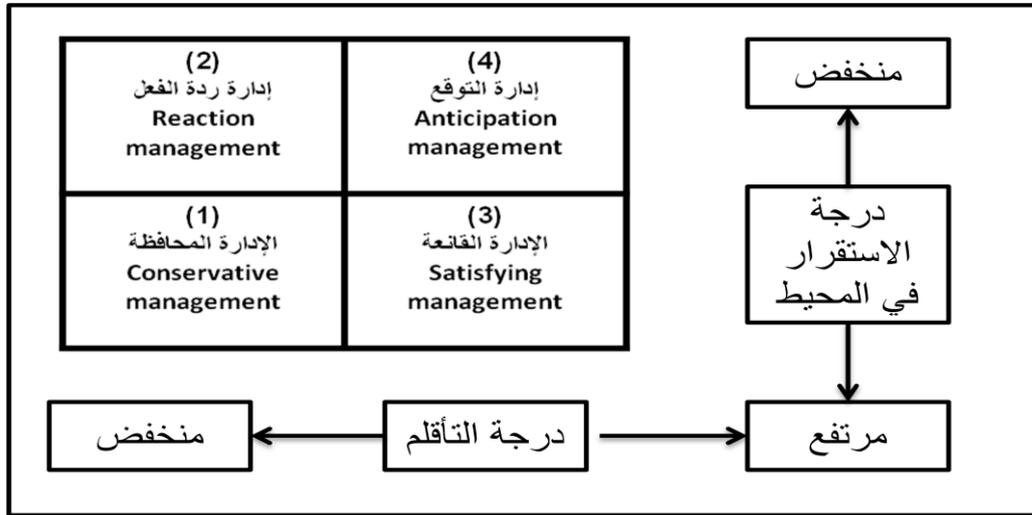
أخيرا وبعد تحديد مجموعة العناصر المكونة لهذا النموذج إتضح أن عمله مبني على عملية تنظيمية تبدأ بأخذ المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ضمن أربعة مراحل أساسية تتمثل في جمع البيانات حول الأداء التنظيمي ومن ثم

مقارنتها بمستويات الأداء المطلوبة، وبعدها تحديد أسباب المشاكل إن كانت هناك إختلالات، ووضع خطة العمل وفي الأخير العمل على تنفيذها وتقييم نتائجها، من هذا المنطلق يمكن إعتبار أن نموذج الإنسجام والتطابق يوفر إطارا تنظيميا ويمثل أداة من أدوات التفكير التنظيمي يساعد مستشار التطوير في الوصول إلى إنشاء منظمات فعالة ومتطورة.

1-4- نموذج التأقلم:

يتألف هذا نموذج من أنماط عديدة للتأقلم التي قد تلجأ الإدارة إليها للإستجابة لعمليات التغيير والتطوير، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8) نماذج التأقلم



المصدر: (علاوي، 2013، ص 87)

الإدارة المحافظة: تتسم الإدارة المحافظة بإنخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر ويعتمد على هياكل تنظيمية تتسم بدرجة عالية من الرسمية والرقابة والمركزية الشديدة وعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد مما يقتل روح الإبتكار والتجديد.

إدارة ردة الفعل: يعمل هذا النوع من المنظمات في محيط أقل إستقرارا، لذلك يتم التعامل مع المشكلات كردة فعل وببطء في التأقلم، ومن نتائجه نجد الإستجابة السريعة والإرتجالية الغير منتظمة كتسريح العمال أو إعادة الهيكلة للتنظيم بصورة سطحية.

الإدارة القانعة: على عكس نموذج الإدارة الثاني تتسم الإدارة القانعة بإرتفاع درجة التأقلم مع إرتفاع في درجة الإستقرار في المحيط الذي تعمل فيه، هذ الوضعية تساعد المنظمة على الإستجابة بصورة كافية ومرونة مع التغيير والقدرة على التكيف.

إدارة التوقع: هنا نجد أن المنظمات بالرغم من أنها تعمل في محيط متغير فإن قدرتها على التأقلم تكون مرتفعة، يساعدها في ذلك استخدام الأساليب الإدارية التي يمكن لها توقع حدوث الأثار الجانبية التي قد تطرأ عن عملية التغيير بيقظة وسرعة والتعامل معها قبل حدوثها، هذا النوع يطلق عليه بمنظمات المستقبل. (علاوي، 2013، ص 87)

المطلب الثالث: الإستراتيجيات المعتمدة في تطوير المنظمات

يقصد بها أيضا إستراتيجيات التدخل للتطوير، والتي تمثل كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل لتطوير المنظمة والذي يحدد من قبل المستشار والمديرين في التنظيم، في هذا الصدد ظهرت عدة وسائل للتدخل على مستوى الفرد أو الجماعة أو على مستوى المنظمة. (الطجم والسواط، 2003، ص 306-308)

أولا- وسائل التدخل على مستوى الفرد: وتهدف إلى تطوير كفاءة الفرد ورفع أدائه، يندرج تحت هذه المجموعة على سبيل المثال:

1- تدريب الحساسية Sensitivity Training ويطلق عليها أيضا (T-Group) وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين، كما يعتبر من أكثر الأساليب إستخداما في عملية التطوير الحديثة، حيث يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا ما يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضا إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة. (السكرانة، 2009، ص 36)

2- التدريب الإداري Management Taining وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشارك قدراته ومهاراته الإدارية.

3- الدور التفاوضي Role Negotiation وهو عبارة عن تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.

4- التخطيط الوظيفي (المهني) Career Planning وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفيا.

ثانيا- وسائل التدخل على مستوى المجموعة: تهدف هذه الوسائل إلى زيادة قدرة المجموعات على العمل الجماعي وزيادة فاعلية الإتصال فيما بينها، ويندرج تحتها:

1- بناء الفريق Team Building عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الإتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة، كما قد يؤثر فريق العمل بشكل

أكبر في سلوكيات الفرد بشكل أسرع في حل المشاكل المعقدة من خلال التفاعل الاجتماعي. (الغالي وصالح، 2010، ص 374)

2- العملية الإستشارية Process Consultation وفي هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من إتصالات وإتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات، حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصح حول أساليب تحسين تلك العمليات.

3- بناء العلاقة بين المجموعات Intergroup Team Building عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة والإتصال بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية.

4- معالجة الصراع التنظيمي غالباً ما تنشأ الصراعات نتيجة الإختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو بين الجماعات أو بين العاملين والمنظمة، ومهما تعددت الإختلافات إلا أن النتيجة واحدة وهي ترك الأثار السلبية على الفعالية والإنتاجية داخل المنظمة. (السكرانة، 2009، ص 36)

ثالثاً- وسائل التدخل على مستوى المنظمة: يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل.

1- المعلومات الراجعة Survey Feedback وهي عبارة عن جمع منظم وشامل لتحديد الإحتياجات والإتجاهات وتحليل النتائج، والتخطيط لتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل.

2- الإدارة بالأهداف Management Objectives وهنا يتم بناء إطار عام على مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتتلاقى مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها.

3- الشبكة الإدارية Management Grid تعد شبكة التطوير الإداري أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي الذي يتم إستخدام فيه أكثر من أسلوب ضمن شبكة إدارية الهدف منه بناء نموذج مثالي ومن ثم محاولة تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية والعمل على حلها، وقد عرفه معتر مصطفى عبد الجواد على أنه "عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء يستخدم العديد من أساليب التطوير، المتمثلة في وضع قوائم لجمع البيانات حول وظائف المنظمة وعملياتها" (بلعيد ومقداد، 2017، ص 140).

4- تغيير العقليات والوعي Changing mindsets and consciousness: يدعو بعض مستشاري التطوير والأكاديميين إلى ممارسات جديدة لتعزيز التحولات في العقليات /أو الوعي كطريقة لمعالجة ديناميكيات التغيير بدلا من التركيز التقليدي على العمليات المادية والعلاقات والمكافآت، من خلال خلق الأفكار الجديدة

التي تؤثر في كيفية تفكير الموظفين في تغيير المنظمات، بالنسبة لهم يتطلب هذا الأمر تغيير في الوعي التنظيمي الذي غالبا ما يبدأ بالقيادة ثم يمتد عبر المنظمة ككل (Marshak and Grant, 2008, p.S10).

المطلب الرابع: مسؤولية التطوير التنظيمي

لقد تعددت الأساليب والوسائل المستخدمة في إحداث عملية التغيير والتطوير في المنظمات بسبب الاختلاف في طبيعة المنظمات وتبنيها لموضوع التطوير التنظيمي، لكن السؤال الذي غالبا ما يتم طرحه أثناء تطبيق هذه البرامج هو من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ أكد ماهر (2007) أن هناك عدة بدائل متاحة للمنظمات لقيادة برامج التطوير التنظيمي، وهي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي لقيادة التطوير، وهناك احتمال ثالث وهو المزج بين البديلين في نفس الوقت.

البديل الأول: المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي

من حيث سلطة التطوير والمهام المطلوبة يمكن أن نحدد ثلاثة خيارات لتنفيذ هذا البديل وتمثل في:

1- إنفراد الإدارة العليا بمسؤولية التطوير وتوجيه المهام: أي أن المنظمة تقوم بنفسها وضع خطط التطوير وتنظيمها، بالإضافة إلى تحديد نوع التطوير الذي يمكن أن تنتهجه ومستواه، بموجب هذا الخيار فإن الإدارة العليا تنفرد بإصدار معظم القرارات لتنفيذ برامج التطوير وتحديد المسؤوليات، وبالرغم أن هذا الخيار قد يحقق السرعة في إدخال التطوير التنظيمي وتنفيذه إلا أن أبرز الانتقادات الموجهة له هو تأثيره السلبي على الروح المعنوية للعاملين نتيجة عدم إشراك العاملين في برامج التطوير التنظيمي مما يؤدي إلى خلق نوع من المقاومة خاصة في المستويات الأدنى. (الغالي وصالح، 2010، ص 199)

2- مشاركة الإدارة العليا سلطة التطوير وتوجيه مهماته مع فريق العمل والمجموعات: إنطلاقا من الافتراض القائم على أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة في التطوير وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يمنحها قوة وسلطة لا يمكن إنكارها، فإن هذا الخيار يتم إيماده في المنظمات من مبدأ المشاركة بين الإدارة العليا وفرق العمل في صناعة القرارات وتنفيذها والتنسيق في مبادرات وإقتراحات تخطيط البرامج وأيضا توزيع الأدوار والمهام على المرؤوسين بهدف وضع قاعدة عمل واضحة وقوية. (الغالي وصالح، 2010، ص 203)

وتتم مشاركة الإدارة العليا سلطة التطوير التنظيمي مع العاملين من خلال أحد الأشكال التالية:

أ- إتخاذ القرار بشكل جماعي: في هذه الحالة تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها ومن ثم تحديد البدائل الممكنة لحلها كمرحلة أولى، ثم تأتي مرحلة إتخاذ القرار عن طريق مشاركة هذه العملية مع

المستويات الدنيا من خلال تقديم توجيهات لدراساتها وإختيار أحسن البدائل الممكنة لحل المشاكل.(راتول ومصنوعة، 2011، ص 120)

ب- حل المشكلة جماعة: يعد هذا الأسلوب من المشاركة في حل المشاكل من أقوى وأعمق الطرق، لأن هذه الطريقة لا تقتصر على دراسة البدائل وإختيار أنسبها من طرف العاملين بل تمتد إلى دراسة وتحليل المشكلة وجمع المعلومات عنها وتعريفها بشكل دقيق قصد التوصل إلى بدائل للتصرف في حلها.(راتول ومصنوعة، 2011، ص 121)

3- تمكين المستويات الإدارية سلطة التطوير وتوجيه المهام: يعد التمكين من أهم النماذج الإدارية الحديثة في إدارة المنظمات لا سيما الموارد البشرية، ومن مبدأ أن المنظمة عبارة عن أجزاء متكاملة يتم اللجوء إلى هذا الخيار إستجابة للتحويل في الدور القيادي من الأفراد بالسلطة وإعطاء الأوامر إلى إعتداد التعلم والتدريب وتمكين الأفراد في المستويات الأدنى من مناقشة برامج التطوير التنظيمي مع الإدارة العليا والمساهمة في إقتراح وتصميم هذه البرامج.(الغالي وصالح، 2010، ص 205)

البديل الثاني: المستشار الخارجي مسؤول عن برامج التطوير التنظيمي

يستند هذا البديل إلى قيام المنظمة بإسناد مهمة التطوير إلى مستشار خارجي قد يكون شخص، أو مركز إستشاري في التطوير ...، وتتمثل مسؤوليته المباشرة في وضع وتنفيذ برامج التطوير ضمن الأدوار الرئيسية الآتية:

1- دور الممارس أو المتدخل **Practitioner role** يمنح المستشار ضمن هذا الدور مسؤولية عمل ما يراه أفضل إتجاه هيكلية وتصميم الأنشطة لحل بعض المشاكل، من خلال حشد كل طاقاته ومعرفته الخاصة وتجربته للمشاكل والحلول المقترحة.(الغالي وصالح، 2010، ص 210)

2- دور الميسر أو وسيط التغيير **Facilitating role** يمارس المستشار هذا الدور وهو يعتقد بأن تغيير شئ ما يبقى بالكامل مسؤولية أعضاء المنظمة لأنهم في الغالب يمثلون جزء من المشكلة وأن هذه الظاهرة يعيشونها، إذن فهم يكونوا الأقدر على حلها لذا فإن مهمة المستشار من خلال دوره كوسيط هو مساعدتهم في كيفية تشخيص المشكلة وفهمها وإقتراح أساليب حلها.(الغالي وصالح، 2010، ص 210)

3- دور الخبير **Expert role** تلعب الخبرة والتعلم لدى المستشار في هذا الدور السمة الفعالة لحل المشكلة، لذا من الطبيعي نجد أن تدخله يكون كبيراً جداً إلى الحد الذي يجد نفسه متورطاً في إعداد التقارير وإعطاء النصائح والتعمق في معالجة المشاكل.(الغالي وصالح، 2010، ص 211)

البديل الثالث: مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي

غالبا ما تلجأ المنظمات إلى حل مشاكل التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية المتمثلة في ممارسي التطوير الداخليين (موظفين داخل المنظمة)، والإستشارة الخارجية المتمثلة في خبراء التطوير أو مكاتب إستشارية تعمل في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة. (صوطة، 2019، ص 146)، هذا البديل يعد أكثر فاعلية لأنه يعتمد على مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في سلطة ومسؤولية التطوير التنظيمي وتنفيذ مهماته، كما أن المزج يعطيه ميزة في توظيف مختلف الطاقات وإستخدام عدد من الأساليب للتطوير، إلا أن نجاحه يحتاج إلى تحديد واضح ودقيق لمهمات وحدود كل طرف تجنباً لتداخل المصالح والمسؤوليات، مما قد تؤدي هذه الأخيرة إلى زعزعة الثقة بين الطرفين وخلق صراعات أو حتى احتمالية حدوث فجوة بين المستشار وأعضاء المنظمة حول فهم موضوع التطوير التنظيمي، وبغية التنفيذ الصحيح لهذا البديل وجب توفر مجموعة من المتطلبات نذكرها:

- 1- تكوين إدراك أولي بين علاقة المستشار والمنظمة حول مفهوم التطوير التنظيمي، بمعنى تشخيص المشكلة وأين يكمن مجال التطوير وماهي الجهود المطلوبة لتحقيق ذلك؛
- 2- تحديد نمط كل من المستشار والمنظمة من خلال توضيح توقعات وقيم النظام وجاهزيته من جهة، وكذلك قدرات المستشار ومهاراته وقيمه وخبراته فضلا عن توقعاته ومكافأته من جهة أخرى؛
- 3- بناء علاقة الثقة بين المستشار والمنظمة، لأن تطوير علاقة الثقة بين طرفي برنامج التطوير التنظيمي يعد جانبا مهما وضروريا للتعاون والإتصال بين الطرفين، في حين يتطلب بناء هذه العلاقة مسألتين مهمتين أولها هيكل بناء الجدارة بالثقة المبني على المصادقية والموثوقية والألفة والتوجه نحو الذات، والمسألة الثانية تطوير الجدارة بالثقة من خلال الإرتباط، الإصغاء، التأطير، التصور وأخيرا الإلتزام.
- 4- تشكيل قواعد العمل الأساسية وتشمل هذه القواعد النقاط التالية:

- تحديد الأشخاص والوحدات المسؤولة عن التعاون مع المستشار وتقديم الدعم له؛
- تحديد دور المستشار ومهامه المطلوبة؛
- تحديد أتعاب المستشار ومكافأته؛
- وضع الجدول الزمني لبداية التنفيذ ونهايته؛
- تحديد النتائج المتوقعة. (الغالي وصالح، 2010، ص ص 221-229)

المبحث الثالث: المنطلقات الأساسية لتطوير المنظمات

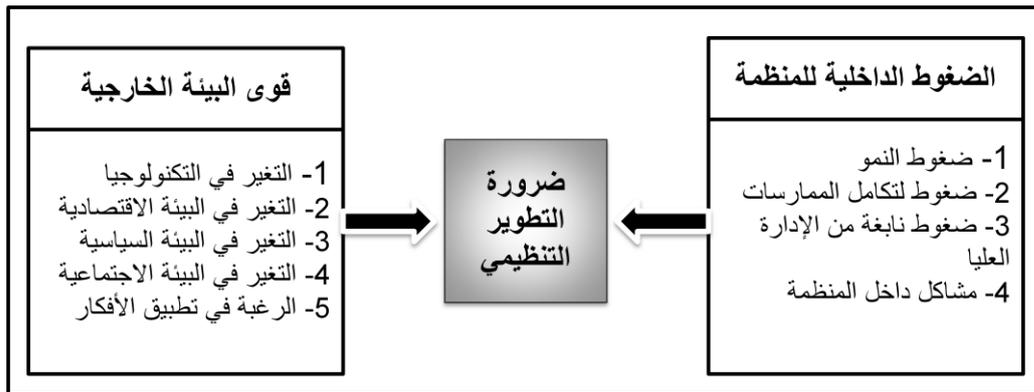
المطلب الأول: مبررات اللجوء إلى تطوير المنظمة

أولاً- لماذا التطوير التنظيمي؟

إذا كانت طبيعة الأشياء من حولنا تتغير باستمرار، وتبقى المنظمة على حالها دون أي حركة فسيكون مصيرها أن تتبدد وأن تهلك، إن واقع الأشياء يشير إلى وجود أنظمة مفتوحة تحكم حياتنا وتحكم المنظمات من حولنا. ويشير ذلك إلى أن المنظمات تستورد مدخلاتها من البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي فإن مدخلات أي منظمة من مواد، ورأسمال، وموارد بشرية، وأنظمة ما هي إلا نتائج للبيئة التي تتغير باستمرار، وتؤثر المدخلات في العمليات الأساسية للمنظمة من أنشطة ومهام وأنظمة عمل، والتي تؤثر بالتبعية في المخرجات الخاصة بالمنظمة في شكل سلع وخدمات وقيم مضافة تذهب إلى المجتمع (أو البيئة) التي ستقبل أو ترفض هذه السلع والخدمات والقيم المضافة، في الأخير سيتم قبولها أو رفضها بناء على ما ألت إليه البيئة من تطور، فإن رفضت البيئة هذه الأمور كان ذلك معلومات مرتدة وعكسية إلى المنظمة أنه إن لم تمثل المنظمة إلى المجتمع والبيئة فسيكون مألها رفض مخرجاتها، أي رفض المنظمة ذاتها وهو ما يعني هلاكها. فما هذه القوى الموجودة في البيئة، والتي تدفع المنظمة نحو التطوير؟ وما القوى المضادة لهذه القوى؟.

ثانياً- القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي: تنقسم القوى الدافعة نحو التطوير التنظيمي إلى قوى في البيئة الخارجية للمنظمة، وقوى في البيئة الداخلية للمنظمة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9) القوى الدافعة للتطوير



المصدر: (ماهر، 2007، ص 58)

1- قوى البيئة الخارجية:

1-1- التغيير في التكنولوجيا: يمكن وصف العصر الحالي بعصر الانفجار العلمي والتكنولوجي، وذلك كنتيجة لكثرة الإكتشافات العلمية والإختراعات وبراءات الإبتكار في كافة مجالات الصناعة المختلفة ومجالات الخدمات، بل وأصبح الإنسان أكثر قدرة على توظيف وإستخدام ما توصل إليه من معارف وإكتشافات وإبتكارات.

1-2- التغيير في البيئة الاقتصادية: مع إحصار النظام الإقتصادي الإشتراكي أمام الرأسمالي بدأت الكثير من ملامح الإقتصاد العالمي والوطني تتغير إيجابا وسلبا. وتغيرت معها أساليب إدارة المنظمات، وإدارة الأسواق وغيرها من مجالات العمل والحياة الإقتصادية.

1-3- التغيير في البيئة السياسية والقانونية: تغيرت البيئة السياسية والقانونية في دول العالم إلى الدرجة التي غيرت من ملامح العمل الإقتصادي والإداري في منظمات العالم. والصفة الغالبة هنا هي مزيد من الإضطراب السياسي العالمي، ومزيد من التدخل القانوني في تقنين الحياة الإقتصادية والإدارية في دول العالم.

1-4- التغيير في البيئة الإجتماعية: أدى التغير والتطور التكنولوجي والإقتصادي والسياسي إلى تغيير مماثل في البيئة الإجتماعية، والعادات والتقاليد والإهتمامات والمشاعر والعلاقات الإجتماعية إيجابا وسلبا. ويحتاج التغيير في البيئة الاجتماعية إلى ضرورة تكيف المنظمات من خلال ممارسات التطوير التنظيمي.

1-5- الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة في الإدارة: أدت سمات العالم المعاصر، والتغيرات التي طرأت عليه إلى سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة، وأصبح هنا إحتياج شديد لقيم وأفكار ونظريات حديثة تتواءم مع التغيرات. وبناء على هذا الإحتياج ظهرت ومازالت تظهر موجات من المفاهيم والأفكار والنماذج والنظريات الحديثة للإدارة تحاول منح المنظمات الفرصة لكي تتكيف وتتواءم مع التغيير في البيئة الخارجية المحيطة، ومع عدم الرضا عن الأفكار القديمة زادت الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة.

2- الضغوط والأسباب الداخلية للتطوير:

2-1- ضغوط نمو المنظمة: لا تبقى المنظمات على حالها، حيث يؤثر عمر المنظمة وحجم المنظمة، والمرحلة التي تمر بها في دورة حياة المنتج، وشكل هيكل الموارد البشرية والقيم الإنسانية السائدة بالمنظمة في تكوين ضغوط على المنظمة لكي تتغير وتنمو، ولكي تنتقل من مرحلة الدخول إلى السوق، إلى مرحلة النمو، والإستقرار والنضج، والتوسع. وكلها مراحل تحتاج إلى فلسفة عمل وطريقة إدارة وتنظيم تختلف من مرحلة إلى أخرى، ففي المراحل الأولى للمنظمة يكون العمل والهيكل في شكل غير رسمي ومركزي، ويعتمد على العلاقات الإجتماعية المكثفة، وعند الإنتقال إلى مراحل النمو ثم الإستقرار والنضج يحتاج الأمر إلى أنظمة إدارية وهيكل أكثر رسمية ووضوحا، وإلى تفويض لمزيد من السلطات، وإلى خلق مستويات تنظيمية أكثر.

2-2- الرغبة في تكامل المنظمة: تعترى المنظمات فترات تبتعد وحداتها (أي أقسامها وإدارتها) عن بعضها البعض، حيث يؤدي تقسيم العمل والتخصص الشديد إلى إبتعاد الإدارات عن بعضها، وإستقلالها بنفسها مما يؤدي إلى فقدان ميزة التكامل والتنسيق، وهنا تنشأ الرغبة في توحيد إدارات المنظمة والتنسيق فيما بينها، أو ما يطلق عليها التكامل، وتزداد الرغبة في مزيد من التكامل والتنسيق وذلك لأسباب أهمها دخول بعض الإدارات في

مراحل من الصراع والإختلاف الإداري بسبب مشاكل داخلية، أو بسبب عدم الإهتمام بجهود التعاون والتنسيق بين الإدارات، أو بسبب صراع مستويات المنظمة من أعلاها إلى أدناها حول تفويض السلطة وتمكين العاملين (أو ما يطلق عليه بالصراع بين المركزية واللامركزية)، أو بسبب الصراع بين رغبة المنظمة في إتباع أنظمة رسمية وبين الرغبة في عدم تحول الأنظمة الرسمية إلى أنظمة بيروقراطية متشددة وفقدان المرونة في العمل (وهو ما يطلق عليه بالصراع بين الرسمية والمرونة).

2-3- التغيير في الإدارة العليا: إن ما يحدث في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر في كل أرجاء المنظمة، أي أن ما يحدث في الإدارة العليا يؤدي إلى الإحتياج إلى تطوير تنظيمي، وبات واضحا أن أخبار الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة تؤثر في سعر السهم في البورصة والوضع المالي لها في الحال.

2-4- مؤشرات المشاكل الداخلية: حينما تعاني المنظمة من مشاكل داخلية حادة يحتاج الأمر إلى تدخل من خلال إستخدام طرق وأدوات التطوير التنظيمي، ومن أهم المؤشرات وجود مشاكل داخلية مثل تدني الإنتاجية، وإنخفاض الأداء، وتعطل العمل بسبب أنظمة بيروقراطية بالية، وإرتفاع تكلفة العمل، وتسبب العاملين.

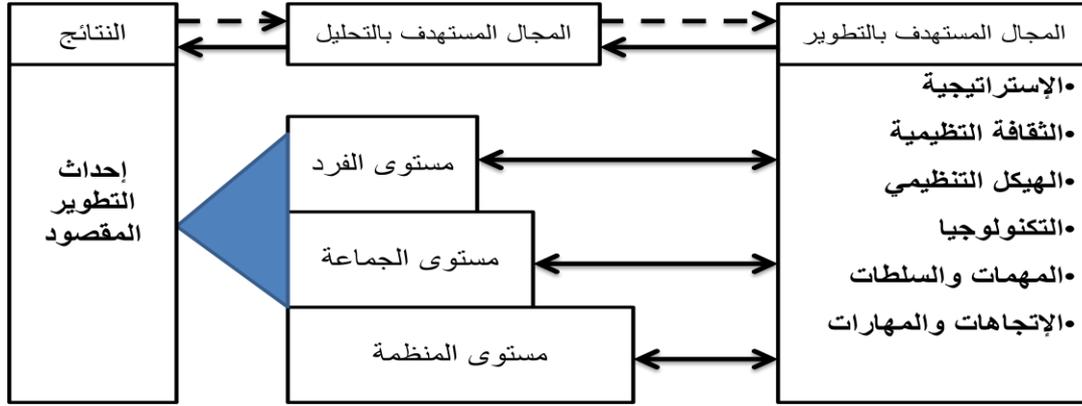
2-5- الإحتياج إلى قيم عمل جديدة: نتيجة لعجز النظريات والممارسات الإدارية التقليدية التي أصبحت لا تقدم حلولاً لمشاكل المنظمة نتيجة ضغوط عوامل البيئة الداخلية والخارجية باتت المنظمات في الوقت الراهن بحاجة إلى قيم عمل جديدة (طريقة للتفكير، ومعايير، وأنماط سلوك جديدة)، يمكن من خلالها أن تعزز /أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير، ومن أهم هاته القيم نذكر على سبيل المثال:

- ضرورة الثقة والإيمان بأن التغيير هو سمة أساسية في حياتنا؛
- ضرورة التحول إلى أنظمة مرنة تتكيف مع التغيير من حولنا؛
- الإبداع والإبتكار أصبح قيمة أساسية في العمل؛
- البحث والتطوير هو السبيل للتميز؛
- السرعة في الإستجابة الإدارية، وملاحقة التغيير، والسباق مع الزمن بات ضروري؛
- ضرورة الإهتمام بالقيادة أكثر من الإدارة. (ماهر، 2007، ص 56-69)

المطلب الثاني: أبعاد ومجالات التطوير التنظيمي

تستهدف برامج التطوير التنظيمي مجالين مهمين لنجاح عملية التطوير لدى المنظمات هما: المجال الأول يستهدف مختلف الأبعاد المكونة للمنظمة من خلال التوجه والتركيز على الهدف من التطوير نفسه، والمجال الثاني يستهدف عملية التحليل لمستويات التطوير، والشكل التالي يبين مجالات التطوير التنظيمي:

الشكل رقم (2-10) مجالات مناهج التطوير التنظيمي



المصدر: (الغالي وصالح، 2010، ص 314)

يتضح من الشكل رقم (2-10) أن المجال المستهدف من عملية التطوير يشمل العناصر التالية:

أولاً- التطوير على مستوى الإستراتيجية: التطوير الإستراتيجي يقصد به تلك الرؤية الجديدة المبنية على تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي بهدف رفع وتعزيز ميزتها التنافسية. (الغالي وصالح، 2010، 315)، في ذات السياق يؤكد كل من Almond (2005) و Miles (1997) أن التحولات في المنظمات يجب أن تشترك في سمة أساسية وهي الرؤية الإستراتيجية المقنعة والبسيطة لكنها واضحة المعالم، التي يمكن أن توفر لها إطاراً لرسالة وأهداف المنظمة (Minja, 2011, pp.200-201). وقصد تحقيق ذلك غالباً ما تتجه المنظمات عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على إستراتيجياتها لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، إذ أن التغيير الإستراتيجي هو وسيلة لتغيير أهداف المنظمة من أجل الحصول على التطور المرغوب، كما يمثل وسيلة لتغيير قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد. (شواي وعامر، 2019، ص642، Belias and Koustelios, 2014, p.46).

ثانياً- التطوير على مستوى الثقافة التنظيمية: تتشكل خلال دورة حياة أي منظمة ما ثقافة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، هذه الأخيرة تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة ومختلف السلوكيات الفردية والجماعية لأفرادها، لذا فإن الطريقة الصحيحة التي يمكن من خلالها وضع تعريف لمفهوم الثقافة هي التساؤل عن كيف يتم إنجاز الأشياء هنا؟ بصفة عامة التعرف على كل ما هو مقبول ومفروض وما السلوكيات الإيجابية والسلبية داخل المنظمة. (يانج، ترجمة عجيبة، 2014، ص 30)

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى فهي تعبر عن التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتنح بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم. (شواي، 2018، ص 131)، إذن يمكن تعريفها على أنها "نظام من الافتراضات والقيم والمعايير والمواقف، التي تتجلى من خلال المهارات والسلوكيات والمعارف التي طورها أعضاء المنظمة وإعتمدها من خلال الخبرة المتبادلة والتي تساعدهم على تحديد طريقة

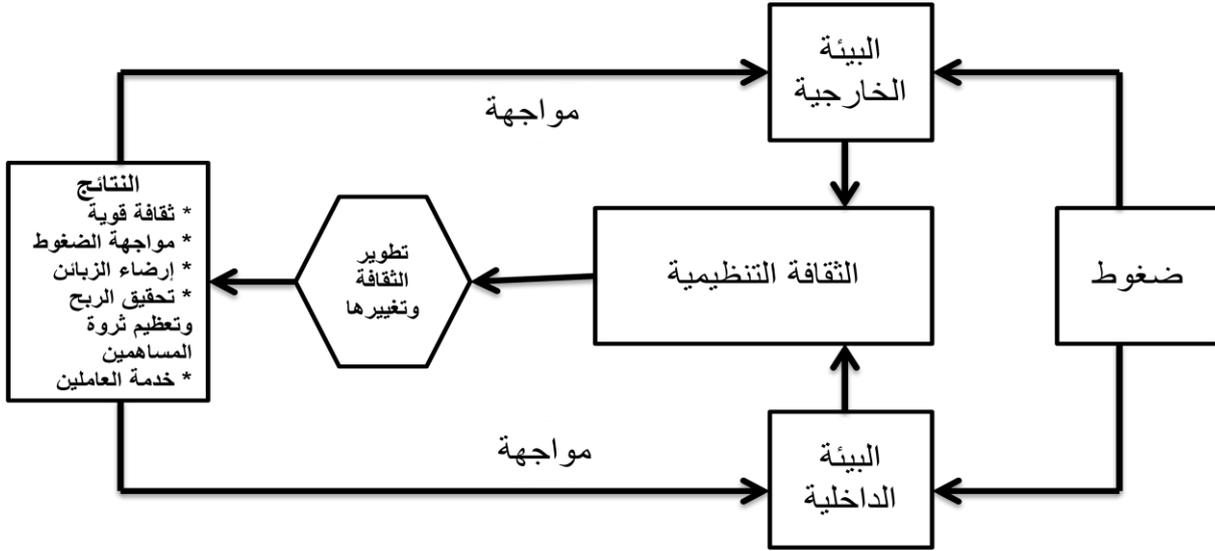
تفكيرهم وهويتهم" (Janicijevic, 2013, pp.36-37)، يوحي هذا التعريف إلى أن للثقافة التنظيمية عنصر معرفي في محتواها يساعدها على خلق إطارا مرجعيا لتصورات أعضاء المنظمة وتفسيراتهم وتصرفاتهم. هناك دراسات أخرى أظهرت أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الجانب البيئي الداخلي للمنظمة، فهي تعكس مدى الإتفاق بين إفتراضات المديرين وتوقعات الموظفين لذا فإن فهم ثقافة أي منظمة ما يعتبر مفيدا من ناحيتين أولا: توفر البصيرة الثقافية الوعي بمدى إستعداد أعضاء المنظمة لقبول التغيير، ثانيا تلعب الثقافة كمتغير محموري ومعدل في تحديد نجاح الجهود المبذولة لتنفيذ التطوير في المنظمة فهي قد تقيد تنظيم الأعمال كما قد تساهم في وضع فرص تؤثر على تطوير المنظمة (Belias and Koustelios, 2014, p.453).

تتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يشتملها العاملون، وتتلخص بالآتي:

- 1- الإستقلال الفردي، درجة المسؤولية والفرص في إتخاذ المبادرات لأعضاء المنظمة؛
 - 2- الحساسية للحاجة للزبائن والعاملين، درجة الإستجابة لتغيرات حاجات الزبائن والعاملين؛
 - 3- الدعم، درجة المساعدة والمساندة والعطف من المديرين (الإدارة العليا)؛
 - 4- الضرورة والأهمية لوجود عاملين مبادرين لتقديم أفكار جديدة، الدرجة التي يشجع بموجبها العاملين ويمكنون لتقديم أفضل نوعية وإنتاجية ومقترحات؛
 - 5- الإنتاجية وحرية الإتصال، درجة الحرية في الإتصالات بين الأعضاء والفرق والمستويات المختلفة؛
 - 6- سلوك المخاطرة، الدرجة التي بموجبها يكون لدى الأعضاء شجاعة ليكونوا إستباقيين ومبدعين، مجددين ويقبلون المخاطرة. (الغالي وصالح، 2010، ص 315)
- وفي الأخير يمكن القول أن هناك إتفاق مشترك فيما يتعلق بالتعريف العام للثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من أدوات الإدراك المشترك بين أعضاء الوحدة الإجتماعية (المنظمة)" أو بشكل أكثر شمولية تعبر عن "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي ينتج عنها معايير سلوكية تؤسس لأسلوب حياة تنظيمي" (Nathalie and al, 2002, p.3).

تعد مسألة تطوير الثقافة التنظيمية وتغييرها مسألة في غاية الأهمية ومجال حيوي في معادلة التطوير التنظيمي، من أجل تحقيق الربحية العالية وإرضاء أصحاب المصالح ومسايرة متطلبات البيئة التنافسية، فقد وجد Kotter and Heskett (1992) أن الربحية العالية في المنظمات المشهورة مثل بيبسي وكوكا كولا ترتبط بتطوير ثقافة تخدم العاملين والزبائن والمساهمين، ولتطوير الثقافة في أي منظمة ما وجب التركيز على مجموعة من المسببات يمكن عرضها ضمن الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11) مسببات تطوير الثقافة التنظيمية



المصدر: (الغالي وصالح، 2010، ص 316)

يظهر من الشكل السابق أن ضغوط البيئة الداخلية والخارجية تسهم بشكل مباشر في ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية لجعلها أكثر ملائمة لمتطلبات التغيير قصد تحقيق أهداف التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه تحقيق الربح وتعظيم ثروة المساهمين ومن ثم إرضاء الزبائن، كل هذا من شأنه أن يقود إلى بناء ثقافة قوية والتخلي عن الأفكار والمعتقدات السلبية.

➤ علاقة الثقافة التنظيمية بتطوير المنظمة:

نظرا لأن تطور المنظمات يتأثر بميراثها التاريخي وثقافتها، فإن المنظور الثقافي والتاريخي يمكن أن يساعد هذه المنظمات في فهم التحولات التي قد تواجهها خلال دورة حياتها، لهذا السبب إتجهت مختلف المناهج المتعلقة بتحويلات الإدارة المعاصرة للمنظمات في الانتقال من إدارة تكنولوجيا العمل إلى تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية للمنظمة (Osodlo and al, 2021, p.19)، من وجهة النظر نفسها تؤكد مختلف الدراسات أن لثقافة المنظمة تأثير كبير في سلوك العاملين والمديرين من خلال وضع قيم جديدة من شأنها أن تساهم في نشر فكر تنظيمي جديد مبني على التعاون وإثبات الذات والإبتكار. (عمران، 2014، ص ص 132-133)، هذه الصفة التي تميز ثقافة المنظمة تحدد العلاقة بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة وتعتبر مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، ومن وجهة نظر ممدوح رفاعي أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات (حبيزي، 2015، ص 56):

المستوى المرئي: ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الإستقبال؛

مستوى القيم المعلنة: ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية؛

مستوى القيم الفعلية: وتتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور والمجتمع.

إذن يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن خلاصة الفكر الإداري لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومدى فعاليتها من خلال الإلتزام والقدرة على التكيف، كما تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات من خلال العناصر التالية:

- دعم المنظمة لعملية إحداث التغيير من خلال رسالة ورؤية واضحة لجميع أفرادها؛
- المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات في بيئة المنظمة لمواجهة المواقف التي قد تخلق صعوبات ومشاكل لها؛
- تحدد شخصية وهوية المنظمة وتوفر الأساس للتعاون والتكامل بين أعضائها؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي وإرشاد أنشطة الأفراد لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية أيضا في تحديد نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية وإتخاذ القرارات؛
- توثيق الأسس لخدمة العملاء والحرص الدائم على كسب ثقتهم وإرضائهم؛
- تحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها. (عيسات ورتيمي، 2018، ص 140)

➤ آليات نجاح تطوير الثقافة التنظيمية:

كغيرها من مجالات التغيير الأخرى يحدث التطور في ثقافة المنظمة إستجابة لضغوطات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبمأن التطور في الثقافة التنظيمية مرتبنا أساسا بالتغيرات في القيم والمواقف والمعتقدات وسلوك العاملين وكيفية إدراكهم وتفكيرهم فهي ليست بالعملية البسيطة، لذا وجب توفر مجموعة من الآليات التي تسهل إحداث هذا التغيير والتي نذكر منها مايلي:

1- **اللغة والإتصال:** تشكل عملية الإتصال أحد الوسائل الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتفعيله، وتتجلى لغة الإتصال لدى المنظمة في عدة أشكال منها ضرورة تسهيل تنقل المعلومات وسرعة إكتشاف المشاكل، إضافة إلى توضيح الرؤى حول تبني ثقافة جديدة ومشاركة العاملين في تكوينها الأمر الذي يساعد على التقليل من المقاومة لبرامج التطوير التنظيمي، لأن فرض ثقافة جديدة على العاملين تفرز مجموعة من التساؤلات من خلال التساؤل حول أسباب هذا التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة للأفراد؟ ومدى جاهزيتهم لتقبله؟ وغيرها من التساؤلات التي يسعى الأفراد داخل المنظمة الحصول من خلالها على إجابات لها، ومن هنا تبرز أهمية الإتصال بإعتباره موجه ومغير لسلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر أيضا وسيلة إتصال حيث من الضروري إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيم جديدة

مواكبة لثقافة المنظمة، فمثلا تطبيق القيادة الابتكارية أو ريادة الأعمال ينتج عنه فكر إداري وأساليب جديدة تساهم في تطور تفكير الأفراد وثقافتهم التنظيمية. (بروش وهدار، 2007، ص 63)

2- **التعليم والتكوين:** تعد البرامج التدريبية من أهم الأساليب التي تقلص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كألية للتغيير في ثقافة المنظمة من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندرة، تمكين العاملين، المنظمات المتعلمة التي تعتمد على تكوين الأفراد بما يقتضي تطبيقها وإستعمالها بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء. (شواي، 2018، ص 133)

3- **الموضة والنماذج:** غالبا ما تستخدم الموضة كظاهرة إجتماعية وتسويقية بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لإحداث بعض التغييرات والتعديلات داخل المنظمة، في الحقيقة هذا الفكر مبني بالأساس على مبدأ التقليد والتحسين في أن واحد لمجموعة الأفكار المبتكرة والرائدة في مختلف المنظمات، كما نجد في هذا المجال العديد من الأساليب والأفكار التي تم تقليدها وتطويرها والتي أنتجت أساليب جديدة على سبيل المثال لا الحصر نجد مؤسسة Xerox التي إبتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، أما النماذج فهي ألية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يرغبون في تقليده وتجريبه نجد على سبيل المثال فإن المدرسة اليابانية أول من إستخدمت نموذج إدارة الجودة الشاملة TQM وشركة تويتا نموذج الإنتاج في الوقت المحدد JIT التي تستخدم حاليا في عدد كبير من منظمات العالم، مما يؤدي في النهاية إلى إكتساب قيم وعادات وتقاليده هذه النماذج. (طاري، 2019، ص 316)

4- **الرؤية والتوقع المعياري:** تعتبر المنظمات ناجحة في الوقت الحالي تلك المنظمات التي يتميز قادتها وأفرادها بالرؤية التنظيمية الحديثة والمستقبلية لما سوف يحدث. (بوعلاق، 2016، ص 34)، وتعتبر هذه التوقعات عن التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة أثناء فترة العمل من خلال التقدير والإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ عمل يساعد ويدعم إحتياجات الأفراد، ويتضح من خلال ما سبق أن أهمية توقع ما سوف يحدث من تهديدات يجب تجنبها وفرص يجب إقتناصها في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يساعدهم على التكيف مع المتغيرات وفي الوقت المناسب. (تاويريت وبومعراف، 2014، ص 118)

5- **صياغة نماذج قيادة التطوير:** تعمل إدارة المنظمة على إظهار مهارات القيادة في تنمية روح المبادرة وترقية الحس بالإنتماء والحرص على تثمين المورد البشري، وتقديم صورة إيجابية عن القيادة في المنظمة تحقيقا لأهداف التغيير الثقافي من خلال فعاليات الإتصال ونمذجة السلوك القيادي. (حبيزي، 2015، ص 71).

ثالثاً- التطوير على مستوى الهيكل التنظيمي:

إضافة إلى حقيقة مفادها أن القادة والموظفين في منظمة ما هم المسؤولين عن توليد الأفكار الابتكارية، إلا أن مشاركتها وتنفيذها قد يحتم على هؤلاء القادة دمج مفهوم الهيكل التنظيمي (العضوي والألي) في هذه العملية، يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "إطار من الأدوار والمسؤوليات والسلطة وعلاقات الإتصال التي تم وضعها أو تصميمها لإنجاز مهام المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها"، ويرى كل من Lebas (1962) and Weigenstein (1986) "أن الهيكل التنظيمي هو أحد أشكال العمل الذي يهدف إلى تشجيع القادة والموظفين على العمل بطريقة معينة قصد تحقيق الأهداف التنظيمية" (Agbim, 2013, p.57).

➤ **أبعاد الهيكل التنظيمي:** يشير Robbins (1997) إلى أن الهياكل التنظيمية بشكل عام تتكون من العناصر الأساسية التالية:

- 1- **التخصص في العمل:** يشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف / أعمال منفصلة؛
- 2- **تجميع الأعمال أو الأنشطة:** نقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تجميع الأنشطة؛
- 3- **سلسلة الأوامر:** وهو خط سلطة متصل، يسير من قمة المنظمة إلى أدنى المستويات ويحدد من خلاله المسؤوليات؛
- 4- **نطاق الإشراف:** ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير /رئيس واحد؛
- 5- **المركزية واللامركزية:** تحدد مستوى صنع وإتخاذ القرارات؛
- 6- **الرسمية:** وتمثل درجة معيارية الأعمال، ومدى إستخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والإتصالات والرقابة. (حريم والحشالي، 2006، ص 145)

➤ **تصميم وإعادة الهيكلة:**

يحدد Kotter and Cohen (2002) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم والهيكل التنظيمي السابق مثل زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الإدارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والأهداف الموضوعية، ويحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال:

- إلغاء وحدات تنظيمية وإستحداث وحدات تنظيمية جديدة؛
- تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة؛
- التغيير في التسميات؛

• توسيع إختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضييقها. (شواي وعامر، 2019، ص ص 639-661)

يعد تصميم المنظمة تشخيصاً من حيث البيئة والتقنيات المستخدمة والحجم، لذا فإن وضع وتصميم هيكل تنظيمي لمنظمة ما يخضع لهذه الظروف قبل إختيار وتطبيق الهيكل الأكثر ملاءمة للتعامل والتكيف مع التغيرات التي تحيط بالمنظمة، ومن هنا يتبين أن تصميم أي هيكل تنظيمي يجب أن يشتمل على عنصرين أساسيين هما (التبالي، 2017، ص 129):

• التمايز: ونقصد به تقسيم وتجزئة العمل إلى واجبات ومهام

• التكامل: وهو التنسيق بين هذه المهام والواجبات

إضافة إلى تصميم الهياكل التنظيمية لدى منظمات الأعمال بما يتناسب وطبيعة العمل فقد أوضح محمد الصيرفي (2007) أن هذه المنظمات وخلال مرحلة نموها قد تحتاج إلى إعادة هيكلة لهذه الهياكل التنظيمية بما يساعد على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة، وذكر أن هناك عدة مؤشرات تدل على الحاجة إلى إعادة الهيكلة منها:

1- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها؛

2- ضعف الإتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته؛

3- التوسع في القيود الإجرائية التي تتحكم في أداء العمل الإداري؛

4- صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية وبطء الإستجابة للمستجدات والمتغيرات؛

5- عدم الإعتماد على الأساليب العلمية والإكتفاء بالتقليد والإرتجال الشخصي. (الصيرفي، 2007، ص 112)

➤ أنواع الهياكل التنظيمية:

بناءً على المكونات التنظيمية التي قدمها هنري مينتزرغ Henry Mintzberg للهيكل التنظيمي أوضح أن حجم هذه المكونات يختلف من منظمة لأخرى، وأن الإختلاف النسبي لهذه المكونات يضمن على الهيكل خاصية تميزه عن باقي الأنواع الأخرى من الهياكل التنظيمية، وقد ميز مينتزرغ بين خمسة أنواع من الهياكل التنظيمية وهي: (يعرب وآخرون، 2012، ص ص 181-183؛ Oliveira, 2007, pp.31-34)

1- الهيكل التنظيمي البسيط **Simple structure**: يوجد هذا النوع من الهياكل في المنظمات البسيطة والحديثة النشأة، هذه المنظمات غالباً ما تدار من قبل الملاك (شركات عائلية)، ويتميز هيكلها بالبساطة لأن رؤيتها الإستراتيجية تعبر عن رؤية مالكيها، كما تستخدم فيها أساليب إتصال شفوية وغير رسمية، ومن أبرز ميزاته مركزية القرار في القمة الإستراتيجية، الإشراف المباشر يمثل آلية التنسيق الرئيسية فيه، إلا أن ما يعاب على هذا

النوع من الهياكل أنه لا يرتقي إلى العمل البيروقراطي بإستثناء تقدم القليل من التمايز (تقسيم بسيط للعمل) لإضفاء الطابع الرسمي البسيط.

2- الهيكل البيروقراطي الآلي **Machine bureaucracy**: البيروقراطية الآلية التي وصفها هنري مينتزبرج هي التكوين الأقرب للنموذج البيروقراطي الذي قدمه ماكس ووبر، هذا النوع من الهياكل يتكون غالبا في المنظمات الكبيرة الحجم والصناعات الكبرى التي تمارس المستويات الإدارية المختلفة، فهي تضيف الطابع الرسمي والتخصص والمركزية العالية، في حين يمثل توحيد إجراءات العمل آلية التنسيق الرئيسية، وهي غالبا ما تمارس أنشطة عملها من خلال إتباع روتين إداري يلتزم بقواعد وإجراءات رسمية محددة، لذلك نجد أن الجزء الأكبر من عملياتها يتصف بالتمطية، وتعتبر الوحدات الإستشارية التي تتولى وضع إجراءات وقواعد العمل هي من أهم مكونات الهيكل التنظيمي.

3- الهيكل البيروقراطي المهني **Professional bureaucracy**: ويعتمد هذا النوع من الهياكل على المهارات والمعرفة التي يمتلكها أعضاء المنظمة في تقدم مخرجات نمطية للمجتمع، في هذا النوع من الهياكل نجد الإدارة التشغيلية المهنية أهم مكون لها، في حين تعمل باقي الوحدات لمساعدتها، ومن أمثلة هذه الأنواع نجد المستشفيات، الجامعات، دور النشر والمكاتب الإستشارية، إذن يمكن القول أن هذا النوع من الهياكل عبارة عن بنية نموذجية للمنظمات التي تتكون من محترفين لديهم مؤهلات عالية وتحكم كبير في عملهم، وتعتبر آلية التنسيق الرئيسية بها هي توحيد المهارات التي تصاحب مؤهلات المهنيين.

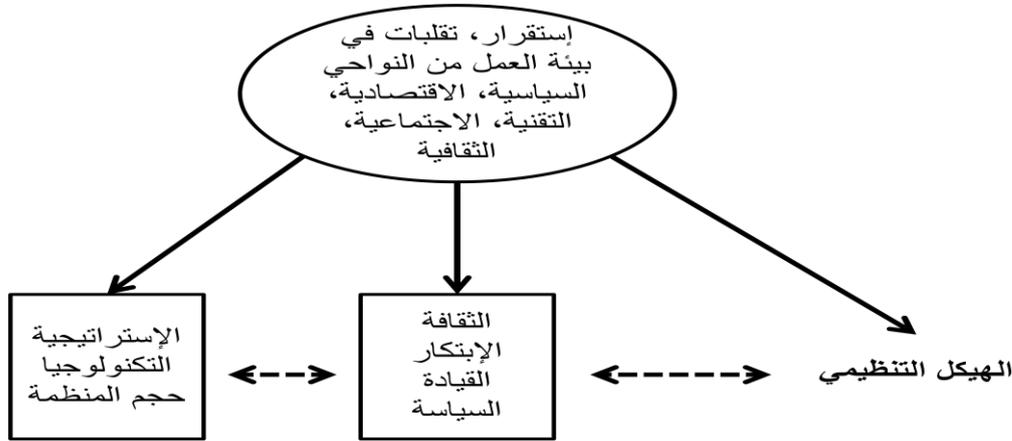
4- الهيكل القطاعي (متعدد الأقسام) **Divisional structure**: هذا النوع من الهياكل يوجد في المنظمات المتكونة من مجموعة من الأقسام التي تعمل بقدر من الإستقلالية عن بعضها البعض تحت مظلة مركزية الإدارة، كما يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة متعددة الأقسام بوجود درجة عالية من اللامركزية، بين مختلف أقسامه على العكس من ذلك تتميز إدارة كل قسم بنوع من المركزية بإعتباره منظمة بيروقراطية آلية مستقلة، يشير هنري مينتزبرج إلى العديد من المزايا التي يحققها هذا النوع من التنظيم على غرار الإستقلالية الكبيرة الممنوحة لمديري الأقسام لإدارة أسواقهم، وتشتت المخاطر، وتحفيز التحسين المستمر، إضافة إلى كل ذلك القدرة على الإبتكار لخلق أعمال ريادية.

5- الهيكل التنظيمي الإبتكاري **Adhocracy**: يكون هذا النوع من الهياكل في المنظمات الإبتكارية، إذ يمثل هذا النوع من المنظمات الشكل الوحيد الذي يعتبر فيها الإبتكار هو المحور الرئيس في بناء الوحدات التنظيمية، وغالبا ما يظهر هذا النوع من الهياكل في مراكز البحوث العلمية، شركات الإعلانات، والصناعات عالية التكنولوجيا.

➤ العوامل المؤثرة في تطور الهيكل التنظيمي:

إن عملية إختيار وتطوير الهيكل التنظيمي ليست بالعملية البسيطة، لأن هناك شبكة إتصال بين هذه الهياكل وعوامل عديدة أخرى تساهم في إعادة توزيع الإختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، أو حتى إستحداث وحدات تنظيمية وإستبعاد أخرى، ومن أهم هذه العوامل نجد مثلا أن إستراتيجية المنظمة تؤثر بشكل واضح في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم، فمع تغيير المنظمات لإستراتيجياتها لا بد من أن تستجيب للتغيرات التي تحدث في النواحي السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية، إلا أنه يوجد وجهة نظر أخرى مغايرة جاء بها كل من Hall and Salas والذان أكدا على أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي وبالتالي فإن الهيكل هو الذي يؤثر في الخيارات الإستراتيجية، كما أن عامل التكنولوجيا الحديثة وتطورها يمكن أن يجبر المنظمات على تبني هذه الطرق في عملية الإنتاج أو أساليب تقديمها لخدماتها، والشكل الأتي يوضح المحددات الرئيسية في وضع الهياكل التنظيمية. (بلعيد، 2016، ص 81؛ بوهلال وبوقلي، 2016، ص ص 13-14)، من هذا المنطلق تتجلى أهمية الدور الوسيط لأسلوب العمل والعلاقة بين (المنظمة والقيادة، المنظمة والموظفين، القيادة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم) في وضع تصور للهيكل التنظيمي من خلال طبيعة العلاقة والتفاعلات والإتصالات التي تجري بينهم.

الشكل رقم (2-12) محددات الهيكل التنظيمي



المصدر: (بلعيد، 2016، ص 81)

من خلال الشكل السابق وإضافة إلى المحددات التي ذكرت سابقا نجد أن حجم المنظمة يساهم بشكل واضح في تغيير الهيكل لاسيما مع نمو وكبر حجمها، أما العوامل الأخرى التي يصعب ملاحظتها بوضوح فهي كل من الدور الذي تفرضه الثقافة التنظيمية والسياسة على قرارات بناء الهيكل التنظيمي. كما أن لبيئة التنظيمية التي تنشط فيها المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية دورا مهما في تشكيل الهيكل التنظيمي خاصة ما تعلق بمركز سلطة القرار،

مثلا نجد المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين تقوم بتفويض القرارات إلى مستويات التسلسل الهرمي الأدنى من أجل التكيف بسرعة مع المواقف المتغيرة (Teixeira and al, 2012, pp.70:72).

تعد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي من بين أكثر المفاهيم التي تم بحثها في المجال التنظيمي نظرا لما لهما من تأثير متبادل لا سيما على سلوك وأداء كل من أعضاء المنظمة والمنظمة ككل، ومن خلال دراسة أجراها Janicijevic (2013) بينت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تصميم وتنفيذ الهيكل التنظيمي من خلال الافتراضات والقيم والمعايير والمواقف، بحيث تخلق هذه الثقافة السياق والإطار المرجعي الذي يتم استخدامه في عملية تصميم وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي، كما يمكن أن يساهم السياق الثقافي القوي في المحافظة على إطالة عمر الهيكل التنظيمي، في المقابل يمكن لهذا الهيكل التنظيمي تعزيز أو تغيير الثقافة التنظيمية. (سيفي ومزيان، 2019، ص 358)

ويتعلق أيضا مدخل إعادة الهيكلة بتطوير مواقع الخدمات، وأساليب العمل المتضمنة للمفاهيم الفرعية التالية:

1- تطوير مواقع الخدمات: من خلال الإهتمام بمهندسة عمارتها، ونظافتها وتأثيرها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية واللوجستية بما يساعد على تسهيل مهمة الموظفين في أداء مهامهم خاصة أثناء تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

2- تبسيط الإجراءات: يقصد بها التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنقص من قيمته النهائية، مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

3- تصميم النماذج: يستهدف الإستغناء عن البيانات غير الضرورية وإستبدالها بالنماذج أو إدماج بياناتها مع بعضها للحد من جهودات نقلها وتحويلها، وكذلك الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تدفق العمل وإنسيابيته وتبسيط إجراءاته.

4- تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتوافق تسلسل المستويات والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم.

5- تحسين طرق العمل: يقصد به إستخدام التفكير الإبتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل. (بوتبينة، 2017)

في الأخير يمكن اعتبار أن الهيكل التنظيمي هو في حد ذاته إطار عمل تتحدد من خلاله خطوط القيادة ونوع الإتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل، كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الإشراف المعتمد، وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام بين مختلف الأقسام، إذن فإن تأثير الهيكل التنظيمي على مناخ العمل يظهر من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابها لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراء العمل وتحقيق السلاسة في مرونة القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والدنيا، وكذلك إنسياب الإقتراحات والأفكار، كما يساهم في تحقيق الأهداف.

رابعاً- التطوير على مستوى الأفراد والجماعة: يدور التطوير التنظيمي حول تطور أداء الأفراد والمجموعات من خلال تحسين الثقة والثقافة التي يتميز بها العاملين، لهذه الأسباب يجب أن تركز المنظمة على تطوير الأفراد بالدرجة الأولى بهدف تحسين أدائهم وإكتسابهم مهارات وقدرات جديدة، حيث لا بد على القائمين أن يفهموا جيداً إدراك الأفراد وسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها حتى تتناسب مع إحتياجات ورغبات المنظمة، لذا وجب عليها العناية به والعمل على تطويره ورفع قدرته ومهارته. (شواي، عامر، 2019، ص 641)

الأفراد: تنبع الحاجة إلى تطوير الأفراد بناء على التغيرات المستمرة والمتجددة في بيئة الأعمال، لذا وجب على العاملين التكيف باستمرار مع المنتجات والأنظمة والأساليب الإدارية والبيئة المتغيرة، ويهدف التطوير التنظيمي من خلال هذا المدخل إلى العمل على رفع مهارات ومستوى أداء العاملين وتطويرهم من الناحية الشخصية وتغيير سلوكياتهم إتجاه المنظمة أو جماعة العمل، هذا النوع من التطوير يتمثل في تكوين وخلق أفكار ومبادئ وقيم وإتجاهات وأنماط سلوكية مواكبة لطموحات وأهداف الفرد والمنظمة، ولتحقيق ذلك يجب وضع برامج للتعليم والتدريب وتعزيز المهارات وتحسين عمليات العمل التي تساعد الجميع على مواكبة متطلبات التغيير.

الجماعة: إن مشكلة الصراع التنظيمي بين جماعات العمل خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين العاملين أدى إلى المهتمين بمجال التطوير التنظيمي إلى السعي نحو تحسين هذه العلاقات، لأن هذه الأخيرة تخلق نظام إتصال فعال يعمل على مواءمة العاملين مع أهداف المنظمة وقيمها ورسالتها، ويؤكد المهتمين بهذا المجال أن إرساء قواعد الثقة والتعاون والإحترام بين الأفراد وحل النزاعات المتواجدة على مستوى المنظمة يساهم في الحفاظ على ديناميكية الجماعة والوصول إلى فاعليتها القصوى في أداء الأعمال، إذن فالعمل الجماعي يعتبر من أهم وحدات التطوير التنظيمي، ولتحقيق ذلك وجب إتباع مجموعة من النقاط أو المحاور التالية:

1- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال إستقصاء آراء باقي مجموعة العمل؛

2- الربط بين نقاط الضعف وبين الأداء داخل العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته؛

3- يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوة متكافئة؛

4- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة؛

5- من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.(حماد، 2017، ص 68)

تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال التطوير التنظيمي أن الأفراد سلوكهم الجماعي والفردى بات يشكل أهم الموارد في المنظمة لذا يجب استثمارها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وقصد الوصول إلى أداء فعال لهاته الموارد لا بد من التركيز على أهم العناصر التي تساهم في تغيير المعارف والأسس العلمية والعملية للأفراد والتي لها علاقة بأدائهم التنظيمي، ولعل أهم هذه العناصر نذكر مايلي:

- تغيير فرق العمل من وقت لآخر، أي دخول أعضاء جدد أو خروج أعضاء موجودين؛

- التدريب على مهارة العمل الجماعي، لا سيما مهارة الإتصال وإتخاذ القرار الجماعي؛

- مراقبة أساليب العمل التشاركي وتغييرها من وقت لآخر بما يتناسب وظروف الجماعة. (شواي، 2018، ص 122)

المهام: المهمة تمثل مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، وتمثل هذه العناصر مجموعة من الواجبات تتمثل في إعادة تصميم الوظيفة أو توسيعها بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة إضافة إلى تشكيل فرق عمل للمشاركة في إنجاز هذه المهام(الغالي وصالح، 2010، ص 320):

الاتجاهات والسلوكيات: بإعتبار التطوير التنظيمي مجال يهتم بدراسة وممارسة جوانب الموارد البشرية لأداء المنظمات وعمليات التغيير اللازمة لتحقيق التميز(Pearce and Pons, 2017, pp.11)، ظهرت عدة إسهامات من علماء وباحثين في مجال علم الاجتماع والنفوس تناولت موضوع السلوك التنظيمي الذي تبنى مقارنة سلوكية تقوم على فكرة أساسية هي "أن المشكلة الأساسية في حياة كل المنظمات تتمثل في كيف يمكن لحشد من الأفراد المختلفين في القدرات والإستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضا وإشباع حاجات الأفراد"(الصبيحات، 2016، ص 108)، على هذا الأساس إتجهت جهود الفاعلين في مجال التطوير التنظيمي بالتركيز على المتغيرات السلوكية لدى الأفراد قصد العمل على تطوير عناصر عديدة منها تنمية وتغيير المهارات لدى الأفراد وإدراكهم وتوقعاتهم من خلال تغيير تفكيرهم وسلوكهم التنظيمي بما يحقق الأداء المتميز.(الغالي وصالح، 2010، ص 321)

ويحاول رواد المدخل السلوكي تطوير المنظمة من خلال:

- تطوير الفرد وتحسين مستوى الدوافع والقدرات؛
- تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات القيادية؛
- تطوير العمل الجماعي؛
- تطوير التفاعل بين المجموعات وتحسين التنسيق فيما بينها. (الطجم، 1999، ص 107)

تطوير الكفاءات: في ظل التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل أصبحت المراهنة على الكفاءات لحيازة القدرات التنافسية اللازمة وبلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، الأمر الذي أدى إلى ظهور نماذج عديدة لتطوير الكفاءات البشرية قصد تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل لفترة زمنية، وإستبداله بمنطق الكفاءات المبني على تمكين الأفراد قصد تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية. (ثابتي، 2005، ص 244)، في هذا الشأن أكد كل من Lippitt (1961), Shepard and Raia (1981), Neilsen (2001) and Church (1984) أن الأفراد في المنظمة بحاجة إلى معرفة أساسية بتقنيات العلوم السلوكية وفهم النظريات والأساليب، كما يجب أن يتمتعوا بمهارات تحديد الأهداف وحل المشكلات، والوعي الذاتي والقدرة على رؤية الأشياء بموضوعية، وإتقان الذات والمرونة (Worley and Mohrman, 2015, p.3) التي من شأنها أن تساهم في خلق وتطوير كفاءات جديدة، إلا أن الرؤية القائمة على المعرفة والكفاءة حسب Sanchez et al (1996) تظل المشكلة المركزية فيها هي فهم كيفية إكتساب أو إنشاء هذه المعرفة والمهارة داخل المنظمة، وكيف تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها (Prevot and Guallino, 2003).

التطوير الوظيفي: لعل أهم النماذج في الوقت الراهن التي إرتبطت بتحسين قدرة الأفراد على إدارة منظماتهم بفعالية نجد ما يعرف بالتطوير الوظيفي والذي يعتبر "عملية مستمرة خلال دورة حياة الفرد والمنظمة لإدارة التعلم والعمل والترفيه والإنتقال نحو مستقبل أفضل ومتطور"، ويرى Schreuder and Coetzee (2006) أن الحياة المهنية تتكون من مراحل مختلفة وأن الفرد يواجه خلال كل مرحلة مجموعة من المشاكل التي تعيق نشاطه التي لا يمكن تجاهلها خاصة في ظل وجود منافسة شديدة بين مختلف المنظمات المتميزة بالإبتكار وسرعة التكنولوجيا والعولمة، مما يتطلب التدخل لتوظيف أساليب إدارية حديثة إضافة إلى فتح المجال أمام الأفراد لتحصيل المعارف والمهارات الإدارية الجديدة بهدف الإستجابة لإحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية في التطوير والرقي من جهة أخرى (Gyansah and Guantai, 2018, pp.40).

خامسا- مدخل التطوير للجوانب التكنولوجية:

في ظل المنافسة والتطوير الذي تشهده معظم منظمات الأعمال الحديثة بات من الضروري على أي منظمة مواكبة تلك التغيرات بتجديد وتطوير التكنولوجيا المتاحة بشكل تكاملي مع مختلف عناصر الإنتاج المكونة لها، والتكنولوجيا الحديثة هي "تلك التطبيق العملي للأبحاث العلمية التي تساعد في صنع الأشياء أو القيام بعمل معين من خلال الماكينات والبرامج والمهمات العملية" (عرفة، 2012، ص 98)، وبالرغم من أن التكنولوجيا تشير إلى تطبيق الإجراءات العملية والتقنية المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل مشكلات واقعية، فهي لا تقتصر على الأدوات والتقنيات بل تمتد لتشمل الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري. (هوارى، 2020، ص 89)

➤ أسباب التغيير والتطوير التكنولوجي في المنظمات:

لقد حدد الباحثون عدة أسباب دفعت منظماتهم لإحداث التغيير والتطوير التكنولوجي تمثلت في مايلي:

❖ تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتج، وبالتالي الرفع من الحصة السوقية، فضلا عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة.

❖ الرغبة في تحسين جودة العمل والمنتج مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية قوية وبالتالي مركز وحصة سوقية أكبر. (عرفة، 2012، ص 125).

➤ مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظمة:

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نعيشها في الوقت الحاضر سواء في مجالات الإتصالات أو نظم المعلومات على التنظيمات الإدارية، وكنتيجه فهناك محاولات مستمرة لإستخدام ذلك التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم. (الطحم، 2009، ص 188)، هذا ما يعرف في مجال إدارة الأعمال بالمقاربة التقنية (المدخل السوسيوثقني) ومن أشهر مؤسسي هذا المدخل تروست، تركز المقاربة التقنية على التغيير في تقنيات وإجراءات العمل الذي يساهم بشكل فعال في تغيير الهيكل التقني والإجتماعي للمنظمة. (فتاش، 2018، ص 344)، لذا بات من الضروري على الإدارة أن تتبع سياسة الإنفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فإستخدام تقنية المعلومات أصبح ضرورة ملحة وجزء لا يتجزأ من مجالات الإدارة الحديثة كما يحقق لها الإستباقية في إتخاذ القرار.

من هنا يمكن القول أن التغيير التكنولوجي يستهدف بالدرجة الأولى إجراء تعديلات في نظم وأساليب وطرق قيام المنظمة بعملياتها، من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة في الخدمة أو إستخدام أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين مثلا، إضافة إلى إعتداد التكنولوجيا في تصميم المنتجات والخدمات. (بوتبينة، 2017)، ولعل أهم العناصر التي تحققها المنظمات من خلال تبنيها لتكنولوجيا معلومات حديثة نذكر منها:

- أداء عمليات متعددة بسرعة فائقة وبدقة متناهية؛
 - تخزين وإسترجاع ونقل كميات كبيرة من المعلومات بأسهل الطرق؛
 - توفير حاجة الموظفين من المعرفة اللازمة؛
 - دقة وتكامل الملفات وتنسيق المداخل المتعددة للبيانات وإعادة صياغتها؛
 - زيادة فاعلية القوى المهنية والإدارية، وترشيد عملية إتخاذ القرارات. (عرفة، 2012، ص 110)
- الجدول رقم (2-2) التأثيرات التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

الإمكانيات	المزايا والفوائد التنظيمية
جانب العمليات والمعاملات	القدرة على تحويل العمليات والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات مهيكلة بما يتيح من معلومات
الجانب الجغرافي (المكاني)	تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل بسرعة وسهولة ضمن نطاق واسع
الجانب البشري	تتفوق التكنولوجيا على البشر في العديد من العمليات على مستوى المنظمة
جانب إتخاذ القرارات	تساعد على تقديم طرق التحليل والتغيير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو إتخاذ القرارات الإدارية

المصدر: (بوتينة، 217)

المطلب الثالث: عوامل نجاح التطوير التنظيمي

- 1- تحديد هدف التطوير: وضع هدف أو مجموعة من الأهداف مبنية على أسس علمية ومدروسة والتي تسعى المنظمة من خلالها إحداث تحول ونقله نوعية في تحول المنظمة وتطورها بنجاح.
- 2- التجديد المستمر للتنظيم: نقصد به تلك النظرة التحسينية للتنظيم خلال دورة حياة المنظمة بإستخدام الأساليب والمهارات التي تمكن من ترسيخ ثقافة تنظيمية مبنية على التجديد والإبتكار، ويمكن تلخيص فكرة التجديد المستمرة من خلال كتاب جيم كولينز Good to great.
- 3- الإهتمام بالبعد الإنساني للمنظمة: من خلال التركيز على الحاجات والدوافع الإنسانية للأفراد داخل وخارج المنظمة، وكذلك تطلعاتهم الإجتماعية والإنسانية، وتحسين السلوك الفردي والجماعي لديهم بغية ترسيخ ثقافة العمل التشاركي والتعاون في حل المشكلات بمرونة.
- 4- تبني مفهوم النظم: من خلال إعتبار المنظمة كنظام إجتماعي وتقني مركب من عدة أجزاء تتفاعل فيما بينها ومع البيئة المحيطة بها، بمعنى أحر النظرة الشاملة والتكاملية للمنظمة.
- 5- تبني إستراتيجية إدارية للتطوير: مبنية على التجديد الذاتي والتفكير الإبتكاري تستخدم فيها أساليب إدارية حديثة مواكبة للتغيرات البيئية.

6- الاستفادة من النماذج والتجارب السابقة: من خلال إستشارة المختصين في مجال التطوير التنظيمي أثناء تحديد المشكلات وإتخاذ القرارات لحلها وتحسينها من وقت لآخر لتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة. (زاوي وبن عكي، 2013، ص 118)

لكي تتحقق أهداف وتنجح جهود التطوير التنظيمي ينبغي أيضا مراعاة توافر مجموعة من العوامل والتي حددها Buchan and Huczynski (1997) بالآتي:

- أن تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالثقة والإنفتاح على العاملين؛

- النظر إلى هرمية السلطة وآليات السيطرة في المنظمة على أنها ليست الوسائل الأفضل لإنجاز الأهداف؛

- عدم تجنب الصراعات أو كبتها بل مواجهتها والتعامل معها؛

- إشراك العاملين المعنيين بالتغيير. (الجنابي، 2014، ص 128)

المطلب الرابع: محددات التطوير التنظيمي

تشير مختلف الأبحاث والدراسات التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي أن الشئ الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير في المداخل المكونة للمنظمة، كما أكدت أن تغيير هذه العناصر لا سيما الأفراد وسلوكياتهم أمر ممكن ومتجدد، إلا أن هذه التغييرات أثرت حولها مخاوف وأسئلة في أوساط الأكاديميين والممارسين لتطوير المنظمات تمثلت في أن التطوير التنظيمي لا يلعب دورا مركزيا خلال فترة التغيير التنظيمي، حيث قال روبرت Rebert.E (1993) في هذا السياق قائلا "نحن في وضع مثير للإهتمام، نحن نعيش في عالم تكافح فيه المنظمات بشكل لم يسبق له مثيل من أجل إحداث التغيير" (Bradford, Burke, 2005, p.19) هذا الفشل ناتج عن مجموعة من المحددات التي تؤدي إلى مقاومة حدوث التغيير المنشود والتي نذكر منها:

1- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى؛

2- عدم الدراسة الواقعية لأهداف ونطاق التطوير، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة؛

3- وضع أسلوب واحد لمعالجة المشاكل المختلفة دون وضع إعتبار للفروق بين المواقف؛

4- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة؛

5- عدم التوازن في الإعتماد على المساعدة الخاصة بالإستشاريين من خارج المنظمة والأحصائيين داخلها؛

6- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم؛

7- تطبيق أسلوب التحدد بطريقة غير مناسبة؛

- 8- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم إهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي؛
- 9- تجاهل الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، أو التردد في معالجتها والسيطرة عليها. (لبوز وبرقوق، 2017، ص 114)

بصفة عامة يمكن تقسيم محددات التطوير التنظيمي إلى مشاكل تنظيمية وأخرى إنسانية تؤدي إلى تثبيط عملية نجاحه ومن أهم هذه المشكلات مايلي:

- 1- المصالح الذاتية؛
- 2- سوء الفهم وعدم إدراك لوجود مشكلة ما؛
- 3- التضارب في تقديرات وتصورات الأفراد؛
- 4- الخوف من عملية التطوير نفسها؛
- 5- التناقض بين حاجات المنظمة وأهدافها وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم؛
- 6- الصعوبة في تحديد وتوزيع الصلاحيات والمهام داخل المنظمات. (اللوزي، 1999، ص 52)

المطلب الخامس: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التطوير

تعد دراسة Andrew Dubrin من الدراسات النموذجية عن كيفية التغلب على عملية مقاومة التطوير والتغيير، وهذا ماورد في كتابه تحت عنوان "أساسيات السلوك التنظيمي (Fundamentals of organization)"، والذي نشر عام 1974 حيث يرى أن التغيير يمكن أن يحدث في ثلاث مجالات:

- التكنولوجيا (التقنية): النشاط التجاري، نظم المعلومات، طرق إنتاج؛
- أساليب العمل: الهيكل التنظيمي، تصميم العمل، النظم؛
- الأفراد: تغيير الأشخاص، القيادة، التدريب.

يرى Dubrin أن هذه المقاومة يمكن مواجهتها من خلال الإستراتيجيات التالية:

- 1- إختيار الأفراد الإيجابيين Select positive staff: أي توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة ومتفتحين في التعامل مع الظروف المتغيرة؛
- 2- تجنب التكتيكات القسرية Avoid corcive tractis: بمعنى استخدام وسائل الإقناع التي تتجنب المواجهات والصراعات مما يؤدي إلى تحييد المقاومة حال حدوثها؛
- 3- تدنية التغيرات الإجتماعية Mininze social change: تدنية الإضطراب في العلاقات بين الأشخاص في العمل؛

4- عرض التغيير بشكل مؤقت Introduce change tentatively: يقصد بذلك ترويج عمليات التغيير

للجماعات التي تتأثر بها من خلال التركيز على أن التغيير المقترح أمر مؤقت ويمكن تحسينه دائماً؛

5- إستخدام أسلوب المشاركة في صنع القرار Use shared decision making: ومفاد ذلك السماح

بالمشاركة في عملية صنع القرار، سواء كانت المشاركة مسموح بها في القرارات التي تتعلق بالإستراتيجية الجوهرية

الخاصة بالتطوير أو بالتفاصيل والدقائق المفتوحة للجدل والمناقشة. (بلعيد، 2016، ص 111)

بالإضافة إلى مجموعة الإستراتيجيات التي حددها Dubrin يوجد عناصر أخرى من الوسائل والأساليب التي تعتبر

أكثر حداثة وتكيفاً مع متطلبات التغيير التي تتميز بها المنظمات الحديثة، والتي من شأنها أن تحدث نقلة نوعية في

مجال التطوير التنظيمي وهي:

1- **التعليم والإتصال**: نقصد بها مناقشة موضوع التطوير مسبقاً مع العاملين وتفعيل الإتصالات لشرح أهدافه

ومبرراته وسماع وجهات النظر المختلفة، فالمعرفة الكاملة والدقيقة عن إتجاهات ومضمون وأثار التطوير تزيل

المخاوف وعدم التأكد من نجاحه وبالتالي عدم مقاومته.

2- **دعم الإدارة العليا**: يعتبر الدعم المقدم من طرف الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية وحيوي لتقليل المقاومة،

حيث أنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التطوير مهم ومطلوب للمنظمة قصد إستمراريتها ونموها،

وبالتالي الحفاظ على العاملين بها.

3- **الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف**: قد يتوقع المستهدفون بالتطوير أنهم غير قادرين على مواكبة هذا

التطوير مثل إكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن للمدراء والمسؤولين على برامج التطوير بالمنظمة أن

يقدموا الدعم المعنوي عن طريق الإصغاء بعناية لمشكلات الأفراد وتذمرهم، وتوفير التدريب اللازم على الأساليب

والطرق الجديدة والمساعدة في التغلب على المشاكل التي تحول دون تنفيذ هذه البرامج بالشكل الصحيح. (بلعيد،

2016، ص 112)

خلاصة

إنطلاقاً من الافتراض المبني على أن تطوير المنظمة يمثل عملية تجديد في الوضع الراهن، تم في هذا الفصل معالجة لموضوع بات يمثل حتمية لمختلف منظمات الأعمال وليس خياراً، كما شكل أحد أهم مداخل التغيير التنظيمي بين أوساط العديد من الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم بإعتباره سلوك إداري وتنظيمي مخطط وشامل للمنظمة ككل وتقصد بذلك التطوير التنظيمي، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه وأهم الجذور التاريخية التي أدت إلى ظهوره وتطوره، بالإضافة إلى إستراتيجياته وأهم متطلبات نجاحه، وأخيراً منطلقاته الفكرية والإدارية، في محاولة منا لإزالة اللبس حول الموضوع.

وبناء على المراجعة الأدبية لمجموعة من الدراسات والأبحاث المرتبطة بالموضوع توصلنا إلى فهم مفاده أن المنظمات بإعتبارها مجموعة من العناصر المتكاملة (العنصر البشري، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات، الأهداف)، فقد أضفى عليها موضوع التطوير التنظيمي نجاعة وميزة تنافسية، كما أعتبر من أهم نماذج التغيير لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

وما أود أن أوضحه في الأخير أن النظرة المبدئية للتطوير التنظيمي على أنه مدخل شمولي في عملية التغيير باتت لا تكفي، لا سيما في الوقت الحالي وقت المعرفة والتطور التكنولوجي، لذلك وقصد تحقيق الأهداف من التطوير يجب النظر إلى هذا البرنامج من مداخل مختلفة، مثلاً عند إعتبار العنصر البشري مهم لنجاح التغيير ينظر إلى الموضوع من مدخله السلوكي (تصرفات الفرد والجماعة)، أما من جانب التغيير في البيئة فينظر إليه على أنه عمل تكييفي، كما قد ينظر إليه من مدخل معرفي وإبتكاري، هذه التوليفة حتماً سوف تحقق الأهداف المرجوة خاصة في ظل وجود قيادة إدارية (قيادة التطوير) تملك القدرة على التغيير في ثقافة الأفراد والمنظمة.

الفصل الثالث

مداخل التجهيز الإداري

لدى منظمات الأعمال المعاصرة

تمهيد

لقد فرضت سمات العالم المعاصر ضغوطا على المنظمات وإدارتها لكي تأخذ شكلا تنظيميا جديدا، هذه السمات جعلت المبادئ التقليدية للإدارة تفقد مكانتها لأنها لا تتماشى مع الوقت الراهن، ومع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة (البيروقراطية) التي كانت تهيمن على المجتمعات المتقدمة في الفترة التي شهدت الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية في وقت لاحق لم تعد تتناسب مع حقيقة الأوضاع الجديدة، فعلى الرغم مما حققته هذه الأخيرة من تطور في الماضي إلا أنه لا يمكن الافتراض أنها سوف تؤدي نفس الدور في ظل ظهور مداخل جديدة للتنظيم الإداري.

إذا فإن التوجه نحو تبني مبادئ الإدارة الحديثة يعني أن المنظمات تسعى لغرز قيم جديدة للإدارة مواكبة للتغيرات والتطورات وشدة المنافسة ضمن نظم مفتوحة أكثر مرونة وقادرة على الإستجابة بشكل أسرع لمختلف التغيرات، ومن ثم وضع ميزة تنافسية تحقق لها النمو والإستمرارية.

بناء على الطرح السابق سوف يتم من خلال هذا الفصل التطرق لأهم الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، وذلك في محاولة منا لإيجاد مفهوم حديث يربط بين موضوعين مهمين في إدارة الأعمال والمتمثلين في التجديد الإداري وتطوير المنظمات ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة الابتكارية؛

المبحث الثاني: إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)؛

المبحث الرابع: ريادة الأعمال.

المبحث الأول: القيادة الابتكارية

لقد ساهمت أبحاث ودراسات كثيرة في إعطاء مفهوم تنظيمي للقيادة الابتكارية، هذه الأخيرة إرتبطت أساسا بموضوع الإبداع والإبتكار وتطبيق مهارات التفكير الإبتكاري حتى أصبح الإبتكار يمثل أهم صفات القائد في المنظمات المعاصرة، نتيجة جعلت موضوع القيادة أكثر تعقيدا الأمر الذي أدى إلى البحث عن نماذج للقيادة وتبني نمط قيادي يساهم في بناء وتنمية قدرات الأفراد ومعارفهم من جهة ودعم الميزة التنافسية وتطور المنظمة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الابتكارية

أولا: تعريف القيادة: للقيادة تعاريف كثيرة نستعرض منها مايلي:

هي "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف، كما تعبر عن القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب مشاركتهم وتحفيزهم على العمل بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عثمان وأخرون، 2018، ص 21). من وجهة نظر كل من (Dess and Lumpkin, 2005; Yukl, 2009) فإن القيادة هي "تلك العملية التي يقود من خلالها فرد الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح"، كما يعد التعريف الأكثر إستخداما للقيادة الفعالة أنه قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (حفاظ وعبد الله، 2020، ص 637)

وبمأن الحقيقة الثابتة إتجاه التغيير وكل ما هو جديد في غالب الأحيان يمثل المقاومة ورفض كل ما يعتبر غير مألوف فإن تعريف هاري إس ترومان Harry S. Truman يمثل الدور الفعال للقيادة في عملية معالجة هذه الظاهرة من خلال إعتبار القيادة على أنها "القدرة على دفع الآخرين إلى القيام بأشياء لا يجنون القيام بها وجعلهم يحبونها" (مدحت، 2009، ص 19).

ثانيا: تعريف الإبتكار:

هناك العديد من المفاهيم المختلفة للإبتكار وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية Innovatus، وبمأن مفهوم الإبتكار يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المنظمات تواجه الباحثين مشكلة في عدم بلورة مفهوم شامل ومحدد له، وفقا لـ Drucker فإن الإبتكار هو "أداة فريدة في ريادة الأعمال والعمل الذي يتم من خلاله خلق موارد جديدة، إنه تحويل فكرة جديدة إلى منتج وخدمة جديدة قابلة للتسويق". (حفاظ وعبد الله، 2020، ص

637)

كما يعرف بأنه "إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق وأساليب عمل جديدة، أو خدمات وعمليات إتصال أو أشكال تنظيم جديدة" (عثمان وآخرون، 2018، ص 21).

تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية "الإبتكار يمثل فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم إلى إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للإستعمال" (ملايكية، 2012، ص 119).

ثالثاً: تعريف القيادة الإبتكارية:

تمثل القيادة الإبتكارية "النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الإبتكارية، والثقة بالنفس والآخرين، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في طرح الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير" (عثمان وآخرون، 2018، ص 22).

القيادة الإبتكارية هي مجموعة من المهارات والأفكار المرتبطة بالإبداع والتحفيز التي تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر أصالة وجديدة. (حرب، 2019، ص 221)

وفي مجال إدارة الأعمال تعرف القيادة الإبتكارية على أنها "ذلك النمط القيادي الذي يهدف إلى تحقيق الإبتكار والتميز في أعمال المنظمة من خلال التركيز على البصيرة الإبتكارية"، وفي مجال التغيير تعرف بأنها "الإتيان بالجديد والتحسين المستمر في مجال القيادة" (محمود، 2019، ص 127).

هناك تعريف آخر للقيادة الإبتكارية "هو التوصل إلى أفكار ومفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير المنظمة" (محمود، 2019، ص 127).

تعريف آخر للقيادة الإبتكارية هي "القدرة على التفكير والتأثير على الآخرين لخلق وتنفيذ الأفكار الجديدة" (Nazim and al, 2021, p.2)، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على عنصرين أساسيين هما وجود قيادة مبتكرة – وتنفيذ الأفكار الجديدة، إن وجود قيادة مبتكرة يساهم في تعزيز خلق ونشر ثقافة الإبتكار داخل المنظمة من خلال وضع بيئة تنظيمية توجه الأفراد وتقودهم نحو التفكير بدكاء، أما العنصر الثاني يتمثل في تنفيذ هذه الأفكار بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة.

لقد حظي موضوع القيادة الإبتكارية في السنوات الأخيرة بإهتمام كبير من قبل الباحثين في شتى المجالات، هذا الإهتمام غطى مجالاً واسعاً من مجالات إدارة المنظمات لدراسة العلاقة التي ربطت القيادة بالإبتكار الأمر الذي ساعد على تحول القيادة باعتبارها وسيلة لوضع القرارات ومراقبة تنفيذها وتصحيح الأخطاء إلى نمط قيادي لإنتاج الأفكار الإبداعية والتحفيزية غير المألوفة وتنفيذها لحل المشاكل، كما أن المعنى العام للإبتكار المتمثل في الإتيان

بالجدید أظهر القيادة على أنها فلسفة إدارية حديثة لمختلف أنواع المنظمات المعاصرة، إضافة إلى قدرة القائد على الابتكار بشكل أسرع وإستباقي.

من هذا المنطلق وبناء على المراجعة الأدبية لمختلف التعاريف المتعلقة بموضوع القيادة الابتكارية التي بينت أن موضوع القيادة الابتكارية أصبح يمثل دورا محوريا وفعالا في إدارة المنظمات لتحقيق التميز والريادة، إضافة إلى هذه الميزة فإن القيادة الابتكارية على غرار أنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية بهدف إنتاج أفكار جديدة، فمن وجهة نظر الباحث هي أشمل من ذلك بإعتبارها تمثل الرؤية الإستشرافية لمستقبل المنظمات الناجحة المرتكزة على تبني ونشر ثقافة الابتكار والتجديد المستمر داخل المنظمة وبالتالي النمو والتطور وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال ما تم ذكره بات من الواضح أن نجاح وتفوق أي منظمة في ضل شدة المنافسة والإنفجار المعرفي أصبح مرهون بمدى قدرة المنظمات على وضع السبل لدعم الإدارة من خلال قيادة الابتكار بغية إستدامة التجديد والتحسين بما ينعكس على ميزتها التنافسية وتطورها.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الابتكارية

شكل نمط القيادة الابتكارية عاملا حاسما لكثير من منظمات الأعمال، من خلال المساعدة على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، ساهمت في ذلك مجموعة الخصائص الإيجابية التي رافقت هذا السلوك القيادي الجديد، وفي مايلي طرح لمجموعة الخصائص التي ميزت القيادة الابتكارية. (محسن، 2018، ص ص 37-38)

أولا: الخصائص التطويرية وتتضمن:

- المساهمة في تقديم المبادرات؛
- الخوض في تجارب جديدة.

ثانيا: الخصائص التنظيمية وتتضمن:

- الإنضباط الذاتي؛
- القدرة على مقاومة الضغوط الإجتماعية؛
- القدرة على تحليل التفاصيل؛
- القدرة على تحمل القلق والغموض؛
- القدرة على توضيح المسائل المعقدة.

ثالثا: الخصائص الحدسية وتتضمن:

- الإنفتاح غير المحدود؛
- الحماس والسرعة؛

- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها؛
- القدرة على حماية الأفكار الجديدة.

رابعاً: الخصائص العاطفية وتتضمن:

- القدرة على التعبير عن الذات؛
- القدرة على إدراك الأمور بطريقة خاصة؛
- القدرة على حل الصراعات الداخلية؛
- القدرة على دمج العناصر المتفرقة؛
- القدرة على تقبل الآخرين.

إضافة إلى خصائص القيادة الابتكارية باعتبارها نمط إداري حاسم في إدارة منظمات الأعمال الحديثة، فقد إرتبط مفهوم القيادة الابتكارية بمهارات القائد وخصائصه كمصدر للإبتكار من خلال جلب أفكار جديدة مختلفة حول كيفية قيادة المنظمة والتفكير بطريقة مغايرة لحل المشكلات، وبمأن القادة المبتكرون هم أصحاب رؤى إبداعية ولديهم أفكار متجددة والأهم من ذلك يمتازون بالقدرة على تحفيز الأفراد من حولهم والتأثير فيهم لتحويل تلك الأفكار إلى واقع، وجب على المنظمات أن تستثمر في قادتها لجعل الإبتكار ممكناً، وللقائد المبتكر مجموعة من السمات والخصائص ذكر منها (George Staff, 2012) خمس صفات أساسية يجب أن يمتلكها القائد الإبتكاري وهي:

1- شغف الإبتكار: لا يتعين على القادة المبتكرين تقدير أهمية وفوائد الإبتكار لأن ذلك أصبح غير ضروري، بل يحتاجون أن يكون لديهم شغف زائد نحو الإبتكارات، وعليه فإن الموافقة على طرح فكرة جديدة أصبح غير كاف بل يجب على قادة الإبتكار إيجاد الطريقة والوسيلة المبتكرة لتبني هذه الفكرة، إذن يمكن القول أن شغف الإبتكار هو في الحقيقة يعبر عن ثقافة الشركة وإستراتيجيتها في النمو والتطور.

2- منظور طويل الأمد: يعتقد معظم القياديين أن ثلاث سنوات تمثل نظرة طويلة الأجل لتحقيق أهداف المنظمة، لكن في الحقيقة أن ذلك لا يؤدي إلى إبتكار حقيقي، والمنظور الطويل الأمد بالمفهوم الحديث يعبر عن النظرة الإستشرافية لمستقبل المنظمة، هذه النظرة تمثل الوقت الذي يستغرقه الأفراد في إكتساب وإعتماد الطرق والأساليب المبتكرة لذلك وجب على القادة عدم الإستسلام للفشل والتوقف في كل مرة والبدء في طرح مشاريع إبتكارية جديدة كما لو كانت نفقات تسويقية، بل يجب دعمها بغض النظر عن أفاق الشركة على المدى القريب.

3- الشجاعة والتعلم من الفشل: بسبب مخاطر الإبتكار المعروفة وغير المحتملة فإن العديد من القادة لا يرغبون في الإرتباط بإخفقاتها، حتمية أدت إلى الكثير من المنظمات إلى الفشل وبالتالي الإختفاء رغم أن هناك الكثير

يمكن تعلمه من سبب فشل الابتكار، هذا الفهم المعزز عبرت عنه أكثر الإختراقات التي حدثت في شركة Medtronic حيث أدى فشلها في إبتكار أجهزة تنظيم ضربات القلب القابلة للزرع في الثمانينيات إلى إبتكار أساليب لعلاج أمراض القلب في التسعينيات.

4- مشاركة المبتكرين: يجب أن يشارك القادة الإبتكاريين بشكل روتيني ومكثف في فرق وجلسات الإبتكار الخاصة بهم من خلال طرح الأسئلة، والبحث حول المشكلات المحتملة، وطرح طرق وأفكار لحلها ومن ثم نشرها وتوسيع نطاق تأثيرها.

5- الإستعداد: إن أفضل المبتكرين هم أولئك الأفراد الذين يكونوا مستعدين لتقبل المقاومة والدفاع عن أفكار المعارضين الذين في الغالب تكون أفكارهم منافية تماما لثقافة الشركة، بدلا من اللجوء إلى أساليب التهديد وبالتالي تجنب إدارة الصراع، إلا أن هذا لا يعني أبدا التخلي عن أفكارهم بل وجب على القادة المبتكرين حماية مشاريعهم وأفكارهم من خلال العمل الجماعي ومشاركتها مع الآخرين لقبولها. (Anand and Saraswati, 2014, p.500)

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الابتكارية

بناء على النمط القيادي المتميز الذي تتصف به القيادة الإبتكارية في عملية التغيير للأوضاع الحالية وتحقيق أهداف المنظمة بصورة مثالية عبر أبعادها، أوضح DeJong (2006) أن للقيادة الإبتكارية مجموعة من الأبعاد وهي:

1- البعد التواصلية: وفقا لهذا البعد تعمل القيادة الإبتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى، بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على الثقة وضمان الولاء للمنظمة بالإضافة إلى شعورهم بالإستقرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لإستغلال طاقاتهم الإبتكارية الكامنة.

2- البعد الريادي: هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المنظمة التنافسي وكذلك لقدرتها في الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الإبتكار، لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.

3- البعد التغييرية: هو عملية إمتلاك المنظمة المقدرة على عملية التغيير الذي يوصل إلى تحقيق الإبتكار للمنظمة من خلال قدرتها على إقناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على إعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغيير الإبتكاري.

4- البعد الإستراتيجي: هو عملية إمتلاك القدرة على صياغة الإستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الإبتكار التنظيمي المطلوب، ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وفقا لبيئة المنظمة.

5- البعد التطويري: العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الإهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط بإحتياجات وإهتمامات العاملين.(النداوي وعمران، 2015، ص ص 12-13)

المطلب الرابع: الأنماط القيادية الدافعة للإبتكار

لكي تنشأ زيادة إبتكارية في منظمة ما لا بد أن تتوفر أنماط قيادية مختلفة للقادة الإبتكارية كل حسب شخصيته وسماته المميزة التي تساعد في دفع عجلة الإبتكار والتي تتم في الغالب عبر أبعاد النظام البيئي الإبتكاري

1- القائد التحويلي: حسب Tichy and Evanne إن القائد التحويلي يقاس بمدى قدرته على تحويل المرؤوسين إلى قادة يحملون نفس الوعي بالإحتياجات والأمال والتوقعات مما يخلق لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم وحاجات التنظيم معاً، أو بصيغة أخرى هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبتكاراته وإبداعاته في التأثير على تابعيه وإقناعهم بقبول أفكاره وتنفيذها، ورفع مستوى الثقة لديهم إتحاف قادتهم من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، إذن فإن عملية التحويل هذه تشترك في نقاط كثيرة مع القيادة الإبتكارية لا سيما في طريقة طرح الأفكار الجديدة لحل المشكلات بطريقة مبتكرة.(بسكر، 2019، ص 75)

2- القائد الريادي: هذا الصنف من القادة يساعد الأفراد داخل المنظمة على إكتشاف وإستخدام وتعظيم شخصيتهم الإبتكارية من خلال القيادة الذاتية Self leadership، بمعنى آخر أن القائد الريادي يعمل على تعزيز السلوكيات الإبتكارية لدى المرؤوسين وجعلهم قادة للإبتكار من خلال التأثير على مكوناته الذاتية بواسطة التعلم المستمر وتنمية ذاته قصد التكيف مع التغييرات والعمل الجماعي، وأن يشعر أن لديه القدرة على التحكم في سلوكه والقدرة على الإبتكار، وأن لديه مهارات وسمات تتميز بالتفكير الإبتكاري.(عباس، 2004، ص 32)

3- القائد المعرفي: يجادل Rowley أن هناك إتفاق على أن المجتمعات القائمة على المعرفة في الوقت الراهن هي الوحيدة التي نجحت في تحقيق النمو والتطور، شأنها في ذلك شأن المنظمات التي واكبت عصر التدفق المعرفي والمعلوماتي من خلال تحديد أصول المعرفة الخاصة بها وتقييمها وتوليدها وتجديدها. (Rowley, 1999, p.416)، ومن أهم الصفات التي يتميز بها القادة المعرفيين العمل بشكل إستباقي لإشراك الموظفين في قيادة الإبتكار من خلال طرح الأفكار ومشاركتها مع الفاعلين ومناقشتها للتوصل إلى فكرة جديدة ذات قيمة مضافة وتقاسمها ليتعلم منها الآخرون، من خلال عملهم هذا فهم يساهمون بشكل مباشر في خلق بيئة إبتكارية داخل المنظمة.(<https://mtwersd.com/innovative-leadership/>)

4- القائد التفاعلي: يعمل القادة التفاعليون على تمكين الآخرين من الإبتكار والتعاون معهم وإظهار كيف يصبحون قادة للإبتكار بأنفسهم، وقد أوضح إيزنباخ وآخرون (Eisenbach and al 1999) أن القائد

المبتكر يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ومن خلال دراسة قام بها Markham (1998) تمثلت في البحث عن الطرق التي أثر بها المبتكرون على الآخرين لدعم مشاريعهم في أربعة شركات كبيرة، أشارت النتائج إلى أن المبتكرين يستخدمون التكتيكات التعاونية للتأثير على الآخرين وأن لديهم تأثيراً قوياً على السلوك المستهدف للأشخاص عندما يستمتعون بعلاقات شخصية إيجابية معهم. (Bossink, 2004, p.216)

5- القائد الكاريزماتي: غالباً ما يظهر القادة الكاريزماتيون برؤية موجهة نحو البحث عن حلول مختلفة تماماً عن الوضع الراهن. (Bell, 2013, p.85)، هذا ما أكد عليه نادلر وتوشمان Nadler and Tushman (1990) بإعتبارهم أن القائد الكاريزماتي يتصور الأفراد ويحفزهم ويمكنهم من الابتكار، إذن فإن القيادة الكاريزماتية من وجهة نظره هي توليد الطاقة وخلق الإلتزام وتوجيه الأفراد نحو رؤية جديدة ومبتكرة للأفراد ومستقبل الشركة. (Bossink, 2004, p.214)، في الأخير يمكن إعتبار الكاريزما على أنها الصفة الحماسية والثقة بالنفس التي يمتاز بها القائد في شخصيته وأفعاله وقدرتها في التأثير على الأفراد للتصرف بطرق معينة. (Alsolami and al, 2016, p.32)

المطلب الخامس: مهارات وأساليب القيادة الابتكارية

1- توليد الأفكار: لقد إرتبط التحفيز الفكري بسمات القادة التحويليين في تشجيع أتباعهم على الإبداع والابتكار، تتم هذه العملية من خلال فرض الوضع الراهن والتشكيك في الطرق القديمة والتقليدية عن طريق إعادة وضع تعريف للمشكلات قصد الوصول إلى طرق وأساليب جديدة لحلها، ولأن توليد الأفكار ليست بالعملية السهلة فقد بين Watt (2002) مجموعة من المعايير الخاصة بالقيادة الابتكارية لتوليد الأفكار تمثلت في موقف وسلوك القائد في البحث عن وجهات نظر مختلفة، القدرة على التكيف، تحديد المشكلات والحياد في حلها، مواجهة التحديات بشكل خلاق منح الثقة للآخرين، طرح البدائل في تحقيق الأهداف والإيمان بأفكار الآخرين وأفعالهم، والتفكير خارج نطاق الأفراد والمنظمات، الإفتتاح على الأفكار الجديدة وطرق العمل المختلفة وتعزيز الإبداع والابتكار. (Osman and Kamis, 2019, p.939)

2- الذكاء العاطفي: هو الأسلوب أو المهارة المتمثلة في تحديد وتقييم والسيطرة على مشاعر الذات والأفراد والجماعات على حد سواء، وقد إعتبره Vitello (2003) على أنه "صفة رئيسية للقادة المبتكرين"، فقد وجب على كل قائد إبتكاري أن يتحلى بذكاء عاطفي كقاعدة رئيسية لمهارته القيادية وتوظيفه لبناء ثقافة تنظيمية مبنية على الإبتكار ومن ثم جعل المنظمة أكثر إبتكاراً. (Sultana and Rahman, 2012, p.40)

3- العصف الذهني: عرفه يحي محمد نبهان (2008) بأنه "توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، بحيث تكون هذه الأفكار والآراء جيدة وذات قيمة مضافة". (كرامش، 2018، ص 102)

4- المخاطرة: إن الارتباط الوثيق الذي يميز المخاطرة والمناخ التنظيمي والإبتكار في مجال الأعمال بهدف جعل المنظمة مبتكرة يكسب مهارة المخاطرة ميزة تحفيز الأفراد، وقد عدد Watt (2002) في هذا السياق من خلال "ملف تعريف مهارة الإبتكار" معايير القائد المبتكر لتحمل المخاطرة والمواقف تمثلت في عدم الخوف من الفشل، الإستعداد لتجربة الأفكار الجديدة، تشجيع الآخرين على طرح أفكار جديدة، دعم المخاطر من خلال تدوين الملاحظات وتقييم القرارات والإجراءات وتحديد مكافأة المخاطرة. (Osman and Kamis, 2019, p.940)

5- بناء العلاقات: حسب Watt (2002) فإن معايير القائد المبتكر من خلال مهارات بناء العلاقات تشمل الفهم والقدرة على العمل في مجموعة، وبناء علاقات والحفاظ عليها داخل وخارج المنظمة، إضافة إلى تبادل المعلومات والخبرة، ومشاركة الأفكار وإشراك الآخرين وتفويض المسؤوليات . (Osman and Kamis, 2019, p.940)

6- التفاعل مع أصحاب المصلحة: يشمل النظام البيئي للأعمال على العديد من الفاعلين والمؤثرين في المنظمة من داخلها أو خارجها مثل العملاء والموردين والمستشارين والأكاديميين ووسائل الإعلام والحكومة ...، ولكي تحدث الإبتكارات يحتاج القادة والموظفون والمنظمة ككل إلى التفاعل مع أصحاب المصلحة المختلفين، هذا ما أكدته دراسة ماكينزي في تقريرها على أن 75% من المنظمات تحصل على أفكار جديدة كنتيجة تفاعلها مع أصحاب المصلحة (الموردين والشركاء). (Sultana and Rahman, 2012, p.44)

7- التنفيذ: لا يعني التنفيذ عملية قبول الأفكار والمصادقة عليها بل أن تكون إستباقيا في تنفيذ الأفكار الجديدة ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى ذلك القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير والتسامح مع الأخطاء التي يتم إرتكابها عند تجربة أي فكرة جديدة لأن ذلك يساهم في التعلم من الفشل وكسب الثقة لدى الآخرين. (Osman and Kamis, 2019, p.941)

المطلب السادس: أهمية القيادة الإبتكارية

تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث العلمية أن للقيادة الإبتكارية أهمية كبيرة ودورا فعالا في تحول منظمات الأعمال، هذا التحول يمكن أن يكون على المستوى الجزئي والمتمثل في تطوير الشخصية القيادية وسلوكها الإداري، كما قد يكون على المستوى الكلي من خلال العمل على تطوير المنظمة وتحقيق الأداء والميزة التنافسية. (محمود، 2019 ص 135؛ حفاظ وعبد الله، 2020، ص ص 644:650؛ عثمان وأخرون، 2018، ص 30)

- 1- تمثل القيادة الابتكارية وسيلة لتحقيق التمكين الإداري والمرونة الإستراتيجية التي تساعدها على البقاء والتطور ضمن بيئة متغيرة؛
- 2- تساهم في خلق علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين أفراد المنظمة مبنية على ثقافة الإبداع والابتكار، كما تعمل على إدخال أساليب عمل وسياسات وأنظمة جديدة للمنظمة؛
- 3- للقيادة الابتكارية دورا فعالا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد والمنظمة على حد سواء؛
- 4- في ظل شدة المنافسة أصبح يمثل الابتكار الإداري مدخل من مداخل ريادة منظمات الأعمال؛
- 5- تساهم القيادة الابتكارية في دعم أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، التجديد والابتكار؛
- 6- للقادة الابتكاريون تأثير على ثقافة المنظمة من خلال تشكيل الهياكل التنظيمية، وتخصيص الموارد والعمليات؛ وخلق بيئة تعلم، بالإضافة إلى قبول الفشل وإعتبره جزءا من حل المشاكل؛
- 7- القيادة الابتكارية تدعم بناء قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى تعزيز القدرة على التفكير بإبداع وابتكار في المنظمة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة ومتطلبات التجديد والابتكار

لقد أصبحت تحتل إدارة المعرفة مكانة بارزة وهامة في شتى المجالات الإدارية والفنية، وأصبحت تمثل أهم المداخل الإدارية في إدارة المنظمات الحديثة، وإدارة المعرفة بمفهومها العام تركز حول مجموعة من العمليات التي تساهم في إكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها، وبمأن أن المنظمات المتطورة والتنافسية هي تلك المنظمات التي تمتلك معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، فإن موضوع المعرفة أصبح يمثل أهم الموارد المتاحة بالمنظمة التي يتم من خلالها إحداث أساليب حديثة في الإدارة.

المطلب الأول: مفاهيم حول المعرفة

أولا: تعريف المعرفة

أدى إختلاف الباحثون حول تقديم مفهوم عام للمعرفة إلى ظهور مجموعة من التعاريف التي عبرت عن وجهة نظر وفلسفة كل باحث ورؤيته للموضوع، وقبل إبراز أهم التعاريف التي تناولت موضع المعرفة نتطرق أولا لتوضيح معنى وأصل مصطلح المعرفة أو Knowledge ، أوضحت الموسوعة البريطانية أن أصل الكلمة في اللغة الإنجليزية مشتق من Knowlechen وتعني الإدراك، وتعني الحقيقة Recognizance ، كما قد تعني الإطلاع Acquaintance على الأشياء وفهمها من خلال التجربة.(أبو عزام، 2021، ص 9)، أما في اللغة العربية فقد إرتبط مفهوم المعرفة بالعلم والإدراك، ونقول عرف الشيء أي علمه.(السيد علي، 2013، ص 31)، وقوله تعالى

"الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ" (البقرة: الآية 146).

عرفها بيتر دروكر Drucker بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية" (أبو عزام، 2021، ص 8).

من وجهة نظر ستتر Stettner (2000) "عملية تراكمية تكاملية تتكون على إمتداد فترة زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والإستخدام والتفسير للوضعية الحالية، ومن ثم إتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها. (السيد علي، 2013، ص 36)

بمأن نظرة ويغ Wiig (2001) للمعرفة على أنها إبداع وتعلم فقد وضع تعريف أكثر دقة وشمولية في هذا الشأن بإعتباره أن "المعرفة تعني التبصر والفهم الذي ينعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وطريقة نقلها للأخرين وتطبيقها بشكل متكرر مما يولد تراكم للخبرات" (دحماني، 2018، ص 8).

تعرف كذلك على أنها "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للفرد عبر الزمن" (حليمي وبوعشة، 2017، ص 663)، هذا التعريف يؤكد على عامل الخبرة، التعلم المستمر في تكوين المعرفة التي تساهم في إتخاذ القرارات لحل المشكلات وتطوير المنظمة.

يوجد تعريف آخر للمعرفة ذلك الذي طرحه دغوجر Degooje (2000) حيث قال بأنها "تجديد جذري أو تغيير في عمليات المنظمة بما يتفق والتداخلات الثقافية، من خلال البدء في توفير البيانات Data، التي يتم تحويلها إلى معلومات Information، ومن ثم تكوين المعرفة Knowledge. (عيشوش وبوسالم، 2016، ص 9-10)، من خلال هذا التعريف يتبين أن المصطلحات الثلاثة ظاهريا تمثل نفس المعنى إلا أن Fanfan (2012) يؤكد على ضرورة التفرقة بينها حيث يرى أن البيانات تمثل حقائق خام دون معنى، أما المعلومات فهي تلك البيانات التي تم تنظيمها في سياق ذي معنى، في حين وصف المعرفة بأنها تراكم منظم للمعلومات بشكل هادف. (بن عمرة ودربان، 2020، ص 44)

في الأخير يمكن إعتبار أن الفهم التقليدي لمصطلح المعرفة Knowledge والذي كان يقصد به البيانات والمعلومات المتمثلة في مختلف الوثائق والتقارير والمستندات... إلخ، لم يعد ينطبق على منظمات الأعمال الحديثة خاصة في ظل تطور الأساليب الإدارية والعمليات والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى إحداث ثورة في تدفق المعرفة، من هنا يتبين بأن المعرفة شيء متجدد لا يمكن التحكم فيه أو إحتكاره، وبالتالي فهي تمثل دورة حياة مستمرة ينمو ويتطور من خلالها حجم التراكم المعرفي. ويرى الباحث أن التعريف الذي قدمه Wiig (2001)

قد أعطى صورة واضحة لمصطلح المعرفة بمفهومه التنظيمي وكيفية إدارة هذه المعرفة بما يحقق لقادة المعرفة القدرة على تحويل المعلومات إلى أداء من جهة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من جهة أخرى.

ثانيا: أنواع المعرفة

المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): يشير هذا النوع من التصنيف إلى المعرفة الموجودة في البرامج والوثائق والإجراءات وكذا السياسات، وتتميز بسهولة الحصول عليها وتشاركتها، ويشير الكاتبان Nonaka and Takeuchi (1995) إلى أن المعرفة الصريحة هي ما يمكن توثيقها ومعالجتها بواسطة أنظمة المعلومات، وتسجيلها وأرشفتها وحمايتها من قبل المنظمة قصد مشاركتها على شكل بيانات، أفكار، مناهج... إلخ، بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. (Chou yeh,2005, p.35)

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): يشير Allen إلى أنها معرفة مخفية يصعب توليدها ونقلها للآخرين لأنها موجودة ضمن عقول الأفراد والتي إكتسبها من خلال تراكم المعرفة لديهم، وتكون في الغالب على شكل أفكار وأراء ومهارات، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو يمكن التعبير عنها بكلمات، كما يتميز هذا النوع من المعرفة بصعوبة إدارتها والتحكم فيها، إلا أنه يمكن إستغلالها من خلال تشخيصها وتحويلها إلى معرفة صريحة أو مشاركة الفرد بمعرفته الفنية ومهاراته الإدارية مع الآخرين عن طريق نقل وتبادل هذه المهارات والخبرات والأحداث إليهم. (بوزيداوي، 2017، ص 75)

إضافة إلى أنواع المعرفة التي تم التطرق لها سابقا فقد ذكر مسلم (2015) أنماط أخرى للمعرفة تمثلت في:

- 1- المعرفة التكنولوجية: إنها تعبر عن البراعة والمهارة التقنية في العمل وبالتالي فهي جزء من المعرفة الضمنية.
- 2- المعرفة الواضحة: هي المعرفة التي تعبر عن مختلف الحقائق والتصورات المرتبطة بمختلف الأساليب الإدارية والممارسات المهنية المستخدمة، وما يميز هذا النوع من المعرفة أنه قابل للتوثيق ورقيا أو إلكترونيا كما يسهل تدويرها ونقلها، أيضا يعمل هذا النوع من المعرفة بإستمرار على تنشيط الذاكرة التنظيمية.
- 3- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة نقصد بها الفهم المحدود لمؤشرات ونطاق المشكلة، أما العميقة فهي تتطلب الفهم الجذري للمشكلة والوضع.

- 4- المعرفة السببية والموجهة: المعرفة السببية هي ما يتم إنشاؤه من خلال دراسة العلاقة بين المفاهيم المختلفة بإستخدام طرق الإستنتاج والإستقراء، أما المعرفة الموجهة نقصد بها المعرفة التراكمية نتيجة الخبرة المكتسبة في مجال العمل والتعلم لفترة زمنية معينة، فتصبح دليلا مرشدا موجهها للسلوك الفردي والجماعي في المنظمة. (مسلم،

2015، ص ص 23-24)

ثالثا: خصائص المعرفة

لقد تعددت خصائص وسمات المعرفة تبعا لإختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين في هذا المجال، ولأن المعرفة متجددة فلا يمكن حصرها في أنواع محددة، وبمأن خاصية الإستمرارية والتجدد تمثلان دورة حياة المعرفة فإن المعرفة تتميز بصفات عديدة منها ما أشار إليها Housel et Bell والتي تمثلت في:

1- المعرفة يمكن أن تولد: وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين لديهم خصوبة ذهنية تمكنهم من توليد المعرفة الجديدة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: لأن المعرفة مرتبطة أساسا بالعنصر البشري فإن خاصية زوالها تمثل الغالبية العظمى من المعارف التي تموت مع موت كل فرد، أو إحلال معارف جديدة محل القديمة.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك: في ظل شدة المنافسة المرتبطة بالتعليم المستمر والبحث عن المعرفة، أصبحت هذه الأخيرة تمثل قيمة إضافية للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، لذا وجب الإحتفاظ بها وإمتلاكها ومن ثم إستخدامها بإستباقية، هذه الميزة يمكن أن تكون براءات إختراع، حلول تنظيمية وحتى أسرار تجارية.

4- المعرفة متجدرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة صريحة، فالكثير منها يمثل معرفة ضمنية كامنة تعبر عن حجم رأس المال الفكري للمنظمة قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة. (دحماني، 2018، ص 15)

ويشير Sveiby أن المعرفة تتميز ببعض الخصائص وهي:

1- المعرفة موجهة بالأفعال: يرتبط هذا النوع من المعرفة أساسا بالعملية التي يتم توليد بها المعرفة الجديدة، خاصة فيما يتعلق بتحليل الإنطباعات الحسية التي يتم تلقيها، وتحللي هذه النوعية الديناميكية من المعرفة في مختلف الأفعال الناتجة عن التعلم والفهم، التذكر والنسيان.

2- إنها مدعومة بالقواعد: أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل، وتوفر قدرا من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

3- أنها متغيرة باستمرار: أي أن المعرفة متغيرة بشكل مستمر، مع الأخذ بعين الإعتبار أن المعرفة عندما تتحول من معرفة ضمنية إلى معرفة معلنه. (دحماني، 2018، ص 16)

إجمالا تؤكد مختلف الأبحاث والدراسات أن هناك خمس خصائص للمعرفة تعكس نشاط الإنسان الفكري والعملية هذه الخصائص تتمثل في:

1- التراكمية: إذا كانت المعرفة الحالية فعالة وتنافسية هذا ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في المستقبل، إذن فإن المعرفة تعتبر متغيرة لكن بصيغة إضافة معرفة جديدة إلى الحالية.

- 2- التنظيم: المعرفة تخزن بطريقة تتيح للأفراد الوصول إليها بسهولة وإنتقاء الجزء المقصود منها.
- 3- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان نحو البحث والتعليل لكل شيء، إضافة إلى معرفة أسباب الظواهر قصد التحكم فيها ومعالجتها.
- 4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، في حين أن اليقين لا يعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكن لا تعني أنها فوق التغيير.
- 5- الدقة والتجرد: ويقصد بها التعبير عن الحقائق بطريقة علمية ورياضية والإبتعاد عن التخمين والخيال. (العربي، 2018، ص 25)

رابعاً: مصادر المعرفة

لقد تعددت المصادر التي إعتدها الإنسان في حصوله على المعرفة، وتطورت عبر الزمن وإستخدمت أساليب عديدة في ذلك تتناسب وطبيعة المصدر الذي تأخذ منه المعلومة، وقبل تحديد هذه المصادر كان من الضروري عرض لأهم العناصر أو العوامل المحددة للمعرفة.

إنطلاقاً من الإفتراض بأن المنظمة تمثل كيان لمجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتشابكة فيما بينها فإن مصادر المعرفة التنظيمية حتما ستخضع لهذه العناصر في عملية تحديدها وإستقطابها، وقد ذكر كل من Kalpic and Bernus (2006) أربعة عناصر في تحديد المعرفة وهي:

- 1- الثقافة: وهي مجموعة الإفتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتشارك فيها أفراد المنظمة؛
- 2- البنية التحتية: تتعلق بمعرفة الأدوار التي تم تحديدها لكل فرد وجماعة؛
- 3- الغرض: ضرورة معرفة الغرض من وجود المنظمة وتحديد رسالتها وهدفها؛
- 4- الإستراتيجية: تحديد ومعرفة ما يجب عمله وتطبيقه من أجل تحقيق هدف المنظمة بالطريقة الفعالة. (Kalpic and Bernus, 2006, p.48)

ويمكن تصنيفها أيضاً إلى المصادر التالية:

- 1- أسلوب الخبرة والتجربة: يعتمد بالأساس إلى مراجعة الإنسان لمعرفته وتجاربه السابقة لمختلف الظواهر والمواقف المتشابهة التي مر بها.
- 2- أسلوب أهل الرأي والتقليد والأعراف: أعتد هذا الأسلوب في العصور القديمة حيث كانت المجتمعات الإنسانية قبلية، وكان المصدر الأول في الحصول على المعرفة من خلال رئيس القبيلة.

3- الأسلوب الإستقرائي أو التجريبي: وهو أسلوب يعتمد على معالجة الجزئيات للوصول إلى الأحكام العامة كمصدر للمعرفة وإصدار الأحكام.

4- أسلوب القياس المنطقي والإستدلال: وهو إستخدام القياس المنطقي والقوانين التي تحكم الظواهر والأحداث. (الحناق، 2008، ص 105)

حسب كل من Marquardt (2002) و Cullen (2005) يوجد مصدرين للمعرفة وهما:

1- المصادر الداخلية: تمثل المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة لدى مختلف المنظمات إذا يمكن إعتبار هذا النوع من المصادر بمثابة قيمة مضافة كامنة لدى المنظمة يجب إستغلالها، وترتبط هذه المصادر بكل ما تعلق بخبرات الأفراد، معتقداتهم، إفتراضاتهم وثقافتهم، كما يتميز هذا النوع من المعرفة بصعوبة التشخيص والنقل لأنها مرتبطة بعقل وتفكير الأفراد.

2- المصادر الخارجية: يوجد العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، والتي نقصد بها كل ما تحتويه البيئة الخارجية من المعلومات والبيانات المرتبطة بالزبائن والموردين والمنظمات المنافسة وأصحاب المصلحة، هذه الأخيرة أي المعرفة يمكن جلبها للمنظمة من خلال المشاركة في المؤتمرات ومتابعة الدوريات ووسائل الإعلام ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية. (رجحي، 2012، ص 107)

خامسا: أهمية المعرفة

تنبثق أهمية المعرفة من مدى تأثيرها الإيجابي والعميق في المنظمات على مستوى الأفراد، العمليات، المنتجات، والأداء التنظيمي ككل لتكوين الأفكار والأساليب الجديدة اللازمة لقيادة المنظمة، ومن خلال هذا الدور الفعال الذي أصبحت تلعبه المعرفة تبرز أهميتها فيما يلي:

1- بفضل المعرفة أصبحت المنظمات أكثر مرونة في دفعها وإعتمادها أشكال للتنسيق والتصميم؛

2- تجعل المنظمات أكثر قدرة على التكيف السريع مع التغير المعرفي؛

3- توجيه المنظمات نحو التركيز على المجالات الأكثر إبداعا، وتحفز الإبتكار والتجديد المستمر؛

4- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم بالأساليب غير التقليدية؛

5- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛

6- يمكن للمنظمة الإستفادة من المعرفة كسلعة نهائية وبالتالي مشاركتها وبيعها. (أبو عزام، 2021، ص ص

10-11)

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تزايد الإهتمام بموضوع إدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين بإعتباره من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، فإن ظهور مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية كان عام 1986، ويعتبر Don Marchand هو أول من إستخدم هذا المصطلح (Knowledge Management) بإعتباره "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات" (زايد وحسين، 2016، ص 239)، من خلال التعريف الذي قدمه Don نستنتج أن مفهوم إدارة المعرفة يمثل إمتداد لتطور نظم المعلومات في إشارة إلى التحول من إدارة المعلومة إلى إدارة المعرفة، ورغم هذا التحول إلا أن مفهوم إدارة المعرفة أصبح أكثر غموضاً وأحدث تباين وفجوة في وضع تعريف موحد له، لكن في المقابل أنتج لنا هذا التباين مجموعة من التعاريف التي تعبر عن خلفية ووجهة نظر الباحثين في هذا المجال، ولعل أهم هذه التعاريف نجد مايلي:

يمكن تعريف إدارة المعرفة بناء على المحور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة والمتمثل في إستقطاب المعرفة، وتموينها (أو خلقها)، والمشاركة بها، وتخزينها، ومن ثم توزيعها، بهدف تحقيق الإستباقية والميزة التنافسية للمنظمة، بمعنى أحر أن إدارة المعرفة تهتم بإستثمار أصول المعرفة Knowledge Assets الموجودة في المنظمة والمجتمع. (سعد غالب، 2007، ص 31)

إدارة المعرفة هي "عملية يتم بموجبها إستخراج وإستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكار من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء وإلتزام العملاء" (أبو خضير، 2009، ص 9).

ورد تعريف أحر لإدارة المعرفة بإعتبارها عملية تجميع وإبتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل مشاركتها، قصد تطبيقها بفاعلية ودعم التعلم التنظيمي في المنظمة. (السعيد، 2013، ص 174)

من المنظور الإستراتيجي تعد إدارة المعرفة الخيار الإستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة في سعيها لبلوغ أهدافها خاصة في ظل التدفق المعرفي والتنافسية الشديدة، وفي هذا السياق وصف (Carneiro, 2000) إدارة المعرفة بأنها أداة فعالة ومصدرا رئيسيا لصناعة إستراتيجية المنظمة والإستراتيجيات البديلة. (العادلي وعباس، 2016، ص 90)

كذلك يرى شيرمرهورن (Shermerhorn, 2004)، أن إدارة المعرفة تعزز إستراتيجيات عمل المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) Reengineering والتطوير التنظيمي والتعلم

التنظيمي، ويؤكد على دورها لتحقيق التركيز الملائم من أجل الحصول على المعرفة وتنميتها وإستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية في العصر الحديث. (صبري، 2010، ص 160)

يعرف صلاح الكبيسي إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا إستخلصه من عدة تعاريف ضمن مجالات متعددة، بأنها "المصطلح المعبر الذي يعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لإكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد والتكيف" (مسلم، 2015، ص 21).

من خلال ما تم ذكره سابقا من تعاريف يتضح لنا بأن إدارة المعرفة تستند على مجموعة من العناصر والمداخل لتكوين المعرفة، تمثلت في المورد البشري، الأدوات والوسائل وأخيرا العمليات، حيث يمثل العنصر البشري المورد الأساسي في هذه العملية فهو يخلق المعرفة ويكتسبها ويسعى لتجديدها لذا وجب الإستثمار فيه، أما الأدوات والوسائل فهي مختلف النظم والبرامج، وأنظمة إدارة الوثائق التي تساعد على التعلم التنظيمي، وأخيرا العملية التي تمثل ترجمة للأفكار الإبداعية في توظيف هذه المعرفة وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة. إذا فإن التعريف الذي يعبر عن وجهة نظر الباحث والذي يعتبر أقرب إلى الشمولية ذلك الذي طرحه (Rastogi, 2000) والذي يرى بأن إدارة المعرفة هي "العملية التكاملية لتنسيق نشاط المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة وحلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (القهيوي، 2013، ص 25).

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات بمختلف مستوياتها (الأفراد، العمليات، المنتجات، الأداء التنظيمي ككل)، ويمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- 1- الإستثمار في رأس المال الفكري؛
- 2- تحسين الأداء التنظيمي وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها؛
- 3- التحفيز والتشجيع على غرس ثقافة الإبداع والإبتكار لدى أفراد المنظمة لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها وبالتالي مواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة؛
- 4- الإرتقاء بمستوى رأس المال البشري، وذلك من خلال تشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل بما يتناسب والمعرفة المتاحة؛
- 5- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق للمنظمة أهدافها ويساعدها على التميز والريادة. (الرواشده، 2020، ص 212)

ثالثا: مبادئ وأسس إدارة المعرفة

حدد (Daven pont, 1999) مجموعة من المبادئ والأسس لإدارة المعرفة من شأنها أن تعطينا مفهوم أوضح حول المعرفة، لأن فهمها حتما سيولد إدارة معرفة تساهم بالدرجة الأولى في تطوير وتنمية المعرفة لدى المنظمة، وهي:

- 1- إدارة المعرفة مكلفة: بمأن المعرفة تمثل أصل من أصول المنظمة وجب الإستثمار فيها من خلال مجموعة من العمليات الإدارية المرتبطة بها على غرار الحصول عليها وتجديدها بإستمرار، وتعلم الأفراد في المنظمة عمليات إبتكارية لتطبيقها؛
- 2- إن إدارة المعرفة الناجحة غالبا ما يشرف عليها مديرو معرفة ذو مسؤوليات واضحة إتجاه هذا العمل؛
- 3- إدارة المعرفة تأتي فائدتها من الخرائط أكثر من النماذج، ومن الأسواق أكثر من الهياكل التنظيمية؛
- 4- إدارة المعرفة عملية لا تعرف التوقف، فنقطة نهاية إستخدام لمعرفة ما يمثل بداية للبحث عن معرفة جديدة؛
- 5- إدارة المعرفة تهتم بتحسين عمليات المعرفة وتطويرها لجعلها أكثر إبتكار وتنافسية؛
- 6- إدارة المعرفة تتطلب حلول هجينة بين الأفراد والتكنولوجيا، لكي تصبح المنظمات مصانع لإنتاج المعرفة التي تمكن الأفراد من توظيف التكنولوجيا؛
- 7- تبني مداخل إدارة المعرفة يمثل إلتزام سياسي من القيادة العليا. (العادي وعباس، 2016، ص ص95-97)

رابعا: إستراتيجية إدارة المعرفة

يوجد العديد من الإستراتيجيات المرتبطة بإدارة المعرفة التي يمكن لأي منظمة أن تستخدمها بما يتوافق وإمكاناتها المتاحة، وغالبا ما يتم تحديد نوع الإستراتيجية بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في المنظمة وتحديد الإحتياجات والأهداف، طبقا لذلك فقد إقترح Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات تمثلت في:

1- إستراتيجية النمو التدريجي في إستخدام إدارة المعرفة: يمكن إستخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ويبدون الأفراد المنخرطون مستويات عالية من الإستعداد، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، كما تتميز بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، إلا أن ما يعاب عليها أن العائد منها بالنسبة للمنظمات محدودة الموارد يكون قليلا.

2- إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية بشكل نسبي حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تدفع المنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا نحو الشعور

بالحاجة الملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر و يتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة: تمثل هذه الإستراتيجية جزءا من جهد شامل يهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها ضمن إدارة إبداعية، وتتميز أيضا بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها إلزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. (حجازي، 2005، ص 57)

إضافة إلى الإستراتيجيات التي تم ذكرها سابقا فقد ميز Mc Elriy بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة تمثلت في:

1- إستراتيجية جانب العرض: تستند هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة من خلال التركيز على آليات المشاركة؛

2- إستراتيجية جانب الطلب: تقوم على تلبية حاجة المنظمة من المعرفة الجديدة، هذه الإستراتيجية تستند على عمليات التعلم والإبداع كآليات لتوليد المعرفة. (مسلم، 2015، ص 41)

خامسا: عمليات إدارة المعرفة

تعددت الآراء وإختلفت المفاهيم حول تحديد عمليات إدارة المعرفة من باحث لأخر، وبصفة عامة يمكن إجمال هذه العمليات في النقاط التالية:

1- تشخيص المعرفة: تعتبر هذه المرحلة من العمليات المهمة في إدارة المعرفة، والتي تتضمن توصيف نوع المعرفة المتوفرة (ضمنية، صريحة) ومصدر وجودها ومقارنتها بما يجب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للوصول إلى الإبداع والإبتكار المعرفي. (دياب، 2019، ص 191)

2- تحديد أهداف المعرفة: تتلخص هذه العملية في وضوح أهداف المعرفة وإدارتها، وكذا تحسين العمليات والمنافسة مع العمل على تحقيق رضا الزبائن وتبني الإبتكار والتجديد.

3- توليد المعرفة: يقصد بها الطريقة التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، وإكتساب المعرفة يجب أن تتميز بأفكار جديدة وقابلة للتطبيق وتحقق أهداف المنظمة.

4- تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى بنك المعرفة الذي تحتويه المنظمة، هذا الأخير يجب أن تكون له القدرة من خلال قواعد بياناته على المحافظة على المعلومات وحمايتها وإسترجاعها في الوقت المناسب والقدرة على توزيعها لتصل إلى كل الأفراد وتمكينهم من تطبيقها. (حليمي وبوعشة، 2017، ص ص 664-665)

5- مشاركة المعرفة: تعبر عن العملية التي يتم من خلالها نشر ونقل المعرفة من شخص أو مجموعة أو منظمة إلى الآخرين بهدف جعل أعضاء المنظمة أفراد وجماعات يتبادلون الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض مما يساهم في إنشاء مزيدا من قنوات الإتصال التي تلعب دورا إيجابيا في تشجيع الابتكار. (بوطالب ونجيمي، 2020، ص 14)

6- تطبيق المعرفة: تمثل مرحلة تطبيق المعرفة وجعلها متاحة للإستخدام الخطوة الأهم في عمليات إدارة المعرفة، إن نجاح هذه الخطوة ترتكز على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها من خلال مصطلحي الإستعمال والإستفادة تحت إشراف قيادة المعرفة (مدير المعرفة)، بهدف جعل المعرفة ذات قيمة مضافة للمنظمة تحقق لها أهدافها وإبتكار معرفة جديدة تحفز على التعلم الفردي والجماعي. (العادلي وعباس، 2016، ص 100)

7- تقييم إدارة المعرفة: ولأن للتقييم دور مهم في نجاح إدارة المعرفة وجب تأسيس نظام يقوم على تقييم المحاولات التي تم تطبيقها من أجل إستخدام المعرفة. (طيبي، 2010، ص 93)، كما يتم في هذه المرحلة تحليل الفجوة المعرفية بين مدى تحقيق الأهداف الموضوعية لإدارة المعرفة مع تلك المسطر لها، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، من خلال إستقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين. (السعيد، 2013، ص 190)، عن طريق إستخدام أدوات متقدمة من أجل قياس النتائج والمخرجات.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

نظرا لأهمية إدارة المعرفة بإعتبارها مدخلا من مداخل الفكر الإداري الحديث، إتجهت العديد من المنظمات المعاصرة نحو تبني هذا المفهوم الذي بدوره ساهم بشكل ملحوظ في تنمية وتطوير المنظمات وإستدامتها، وبمأن إدارة المعرفة ليست بالعملية السهلة فإن العديد من هاته المنظمات تجد صعوبة في فهم وتطبيق مبادئ إدارة المعرفة الأمر الذي خلق فجوة معرفية تمثلت في البحث عن أهم المتطلبات التي تساعد على نجاح إدارة المعرفة، من خلال هذا المبدأ وقبل التطرق إلى عرض لأهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وجب معرفة ثلاثة نقاط رئيسية تتعلق بأهم العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة وعوامل الفشل، والتحديات التي تواجهها.

أولا: العوامل التي تساعد على نجاح إدارة المعرفة:

- 1- تشجيع الأفراد على التعلم المستمر؛
- 2- تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة الأمر الذي يساهم في خلق روح العمل الجماعي؛
- 3- ضرورة إشراك الموظفين في برامج التطوير خاصة تلك المرتكزة على المعرفة؛
- 4- تحديد وتطوير القادة الداعمين لأساليب التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي؛

- 5- توضيح دور المعرفة ومتطلباتها وأثارها على أداء المنظمة؛
- 6- التركيز على عملية تشخيص وإستقطاب المعرفة أكثر من التركيز على تخزينها؛
- 7- أثناء عملية قياس وتقييم المعرفة يجب التركيز على نقاط القوة مقارنة مع المنظمات المنافسة؛
- 8- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تدعم السلوك الإبتكاري والتجديد المعرفي؛
- 9- تذكر أنه خلال إبتكار أو تغيير ناجح، يوجد عامل مشترك حاسم ومحفز يمكن لأي شخص في المنظمة فهمه وإحتضانه بسهولة؛
- 10- تمكين الموظفين من إكتساب المعرفة وإستعدادهم لتبني أهداف المنظمة؛
- 11- تغيير تصورات الموظفين وسلوكهم نحو التطوير الذاتي لقدراتهم ومهاراتهم؛
- 12- جعل المعرفة قابلة للإستخدام، أي تخزينها وتوزيعها بشكل أسهل وفي الوقت المناسب؛
- 13- إستقطاب وتوظيف الأشخاص الموهوبين والإحتفاظ بهم. (Rastogi, 2000, pp.43-44)

ثانيا: عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

لقد وضع (Fahey and Prusak) عددا من المحددات من شأنها أن تؤدي إلى فشل إستراتيجيات إدارة المعرفة وهي:

- 1- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
- 2- ضعف التفكير والإستنتاج العقلائي، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والإستنتاجات العقلانية والإفتراضات والمعتقدات السائدة؛
- 3- النظرة المطلقة للمعرفة بكونها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن نسبة كبيرة من المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
- 4- التقليل من أهمية إدارة المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
- 5- عزل المعرفة عن إستعمالاتها؛
- 6- الإعتماد على المعرفة المخزنة في قواعد البيانات، وعدم الإهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة؛
- 7- التركيز على الماضي والحاضر عوض التفكير والتركيز على المستقبل؛
- 8- الفشل في إدراك الأهمية التجريبية؛
- 9- إحلال الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه). (مسلم، 2015، ص

ثالثا: تحديات إدارة المعرفة:

أشار (Mc Dermott) إلى وجود أربعة تحديات من شأنها أن تعيق تنفيذ برامج إدارة المعرفة، وهي:

- 1- التحدي التقني (Technical Challenge) المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معا؛
 - 2- التحدي الاجتماعي (Social Challenge) المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة، وتدعم التنوع الفكري لتشجع على الإبداع بدلا من الإستنساخ والتقليد؛
 - 3- تحدي الإدارة (Management Challenge) المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة؛
 - 4- التحدي الشخصي (The Personal Challenge) المتمثل في الإنفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة. (مسلم، 2015، ص 54)
- في ذات السياق وضع Coakes (2003) مجموعة من المعوقات من شأنها أن تحول دون تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال نذكرها:

- 1- وجود ثقافة تنظيمية تكبح عملية التشارك المعرفي؛
- 2- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛
- 3- الإدراك غير الكافي لمفهوم ودور إدارة المعرفة؛
- 4- الإفتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي. (السيد علي، 2013، ص 247)

رابعا: متطلبات إدارة المعرفة

- 1- القيادة ودورها في دعم إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولأن القائد يعتبر قدوة للآخرين في تبني وتطبيق مبادئ إدارة المعرفة في المنظمة، فإن إدارة المعرفة إذا تتطلب نمطا غير عادي من القيادة. (السعيد، 2013، ص 182)، يتميز هذا النمط بشغف الإبداع والإبتكار المبني على المعرفة والتعلم المستمر، عموما يمثل هذا النوع من القادة مدراء المعرفة والذين عرفهم المالكي (2010) بأنهم المسؤولين عن جمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها ومشاركتها، بمعنى أحر المسؤولين عن تطوير الإستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية الحفاظ على موجوداتها الفكرية ومعالجتها ومن ثم قيادة الأفراد والجماعات وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمة. (قوت، 2019، ص 64)

2- توفر البنية التحتية اللازمة (الوسائل التقنية): ويتعلق الأمر بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك (برمجيات، محركات البحث، مخازن البيانات) التي تدعم النظم الحاسوبية للمعرفة، بهدف تنظيم وتقاسم المعرفة وبالسعة المطلوبة، ولعل أهم هذه التقنيات نجد (تقنيات الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، نظم دعم القرارات...).

3- الموارد البشرية اللازمة: تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، هذه الأخيرة يمثلون أفراد و فرق المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها ونشرها، بالإضافة إلى تجديدها وتطويرها. (أبو خضير، 2009، ص 12)

4- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة من أكثر الهياكل ملائمة لإدارة المعرفة، حتمية فرضتها شدة المنافسة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي ساهمت في إنتاج كم معرفي هائل مما بات هذا النوع من الهياكل من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل إبداعي. (أبو عزام، 2021، ص 31)

5- الثقافة التنظيمية: تعبر ثقافة المنظمة عن مجموعة القيم والإفتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها جميع أفراد المنظمة، إذن فهي تعكس المعايير والسلوكيات التي تعمل على توجيه وإرشاد الأفراد داخل وخارج المنظمة، فهي مورد هام لإدارة المعرفة. (شهيد وبوسهمين، 2018، ص 748)

6- الإلتزام: هنا يظهر الدور الفعال للقيادة في قدرتها على دعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام والتشجيع على تبني ثقافة السلوك التفكيري للأفراد المبني على المعرفة والابتكار، بالإضافة إلى خلق تواصل بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة. (السيد علي، 2013، ص 223)

المطلب الرابع: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة وتأثيرها على المنظمة

أولاً: لماذا إدارة المعرفة؟

أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت حول تحول المنظمات نحو نماذج إدارة المعرفة، أن هناك مجموعة من المبررات تدفع هذه الأخيرة لتبني هذا الفكر الإداري، ومن هنا يتبادر إلى الأذهان التساؤل التالي لماذا إدارة المعرفة؟ للإجابة على هذا السؤال ضرورة معرفة أهم العوامل البيئية التي أثرت في تغيير الفكر التنظيمي والأهداف المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة.

● إن التحول الجديد في بيئة الأعمال فرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة، تلخصت في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف؛

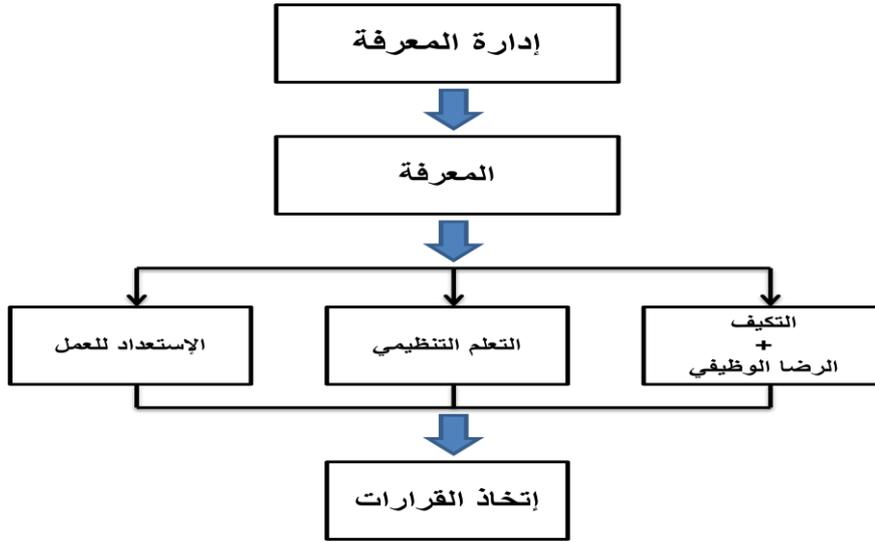
● التطور اللامحدود في التقنية، وما صاحبه من تغير في المفاهيم الإدارية والتنظيمية؛

- التطور المستمر للمفاهيم، وما نتج عنه إحتياجات تنظيمية جديدة؛
- الحاجة إلى ربط مختلف المعارف والمعلومات والخبرات مع بعضها البعض بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي. (مسلم، 2015، ص 24)
- تعاضم دور المعرفة في نجاح المنظمات، لكونه فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- الملموسية القياسية للمعرفة، حيث أصبحت أغلب المنظمات قادرة على الإحساس بأثر المعرفة في عملياتها الإدارية وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛
- إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما التنافسية والإبداع والتجديد والتنوع؛
- التغيير الواسع والسريع في أذواق وإتجاهات الزبائن، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات. (خيري، 2012، ص 174)
- تحسين عمليات إتخاذ القرار وتنفيذها بشكل دقيق وأسرع وبأقل التكاليف، خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا؛
- جعل القيادة والموظفين أكثر وعياً وإدراكاً بالمعرفة المتاحة في بيئة عملهم، خاصة المرتبطة بوظائفهم مما يحفزهم على التجديد والإبتكار؛
- تخفيض التكاليف من خلال العمل على تحسين عمليات المنظمة. (السيد علي، 2013، ص ص 109-111)
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة الخاصة بهم لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- ضرورة الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الإضطرابات والتعقيدات البيئية والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم. (أبو عزام، 2021، ص ص 28-29)

ثانياً: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة في المنظمات الحديثة

- 1- تأثير إدارة المعرفة على العاملين: من الطبيعي جداً أن تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً وإيجابياً في تطور الأفراد وسلوكهم التنظيمي الفردي والجماعي، لأن إدارة المعرفة إرتبطت أساساً بالعنصر البشري الذي يمثل المصدر الرئيسي لتكوين المعرفة، هذا التأثير يتجلى في عدة نواحي منها ما هو مرتبط بمعرفته ومؤهلاته وما هو مرتبط بمهاراته وأدائه التنظيمي، والشكل التالي يبين أهم هذه النواحي:

الشكل رقم (3-1) تأثير إدارة المعرفة على العاملين



المصدر: (من إعداد الطالب)

➤ **تعلم العاملين:** من الأمور الإيجابية التي رافقت التدفق المعرفي أنه يكسب الأفراد داخل المنظمة خيارات بحثية تساعدهم على التعلم والتدريب المستمر على المعرفة الجديدة، الأمر الذي يساهم بالدرجة الأولى في تطور الفرد وإكتسابه ثقافة تنظيمية وطرق تفكير جديدة لحل المشاكل، مما يجعل المنظمة أكثر تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحولها من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. (مسلم، 2015، ص ص 71-72)

➤ **قدرة العاملين على التكيف:** إن إدراك العاملين لحجم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم تساعدهم على التكيف مع بيئة العمل ومتطلبات التغيير، ونقصد بالتكيف جعل العاملين في المنظمة أكثر مرونة إتجاه التعلم المستمر وأكثر إستعداد لتقبل التغيير، وبالتالي إرتفاع معدل الرضا الوظيفي لديهم مما يعزز إحتمال الإحتفاظ بهم، كذلك إرتفاع قيمتهم السوقية مقارنة بالمنظمات المنافسة. (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص 117)

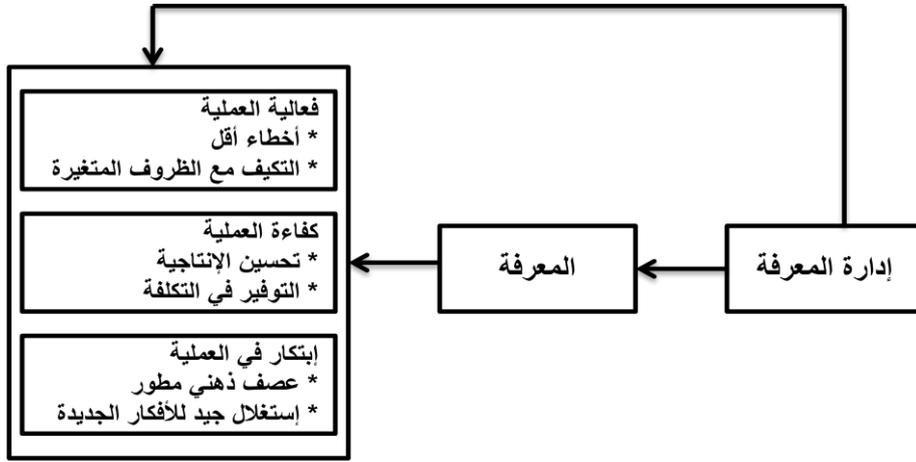
➤ **إستعداد الموظفين للعمل:** أصبح يمثل التمكين الإداري في الأونة الأخيرة مدخل من مداخل السلوك التنظيمي الأكثر فعالية خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعرفة وإدارتها، هذه العلاقة ساعدت الموظفين وجعلتهم أكثر إستعدادا لمعالجة المعرفة الحالية والبحث عن المعرفة الجديدة وتوليدها، بغية توظيف طرق وأساليب عمل تتوافق ومدخل إدارة المعرفة، إذا هذا الإستعداد يعبر عن الرؤية الإستشرافية لإحتمالية وقوع المشاكل وتجنبها. (العربي، 2018، ص 132)

➤ **إتخاذ القرار:** إن الغرض الأساسي من إدارة المعرفة هو في الأساس إدارة أنشطة المنظمة لإحداث التطوير والتغيير من خلال القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وعليه فقد بينت دراسة كل من شهيد وبوسهمين (2018)، أن إدارة المعرفة تأثير على عملية إتخاذ القرار في المنظمات بشرط توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، هذه المتطلبات باتت أساسية لأي كيان تنظيمي (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدراك العمل المعرفي). (شهير وبوسهمين، 2018، ص 850)

2- تأثير إدارة المعرفة على العمليات التنظيمية: إن لإدارة المعرفة أيضا دورا في تطوير وتحسين العمليات التنظيمية مثل التسويق والتصنيع والعملية الإدارية وكذلك العلاقات الشخصية والعامه... إلخ، هذه التحسينات هي الأخرى تخضع بدورها إلى مجموعة من المعايير على غرار المعرفة الجيدة والتعلم التنظيمي، وأخيرا يمكن حصر هذه التأثيرات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (الفعالية، الكفاءة ودرجة إبتكار العمليات)، والشكل التالي يبين أهم هذه النواحي:

الشكل رقم (3-2) تأثير إدارة المعرفة على العملية التنظيمية



المصدر: (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص 125)

➤ **الفعالية:** إذا كانت مهمة إدارة المعرفة الفعالة توفير للعاملين المعلومات ذات القيمة المضافة التي تحقق لها أهداف المنظمة، فإن العمل بفعالية ينتج عنه إستخدام القاعدة المعرفية الصحيحة من قبل القادة الإداريين وبالتالي أداء وتنفيذ العمليات التنظيمية بالطريقة المناسبة وإختيار القرارات الملائمة.

➤ **الكفاءة:** نقصد بالكفاءة أداء العمليات بسرعة وبتكلفة منخفضة، ولتحقيق ذلك فإن دور إدارة المعرفة يكمن في تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والإستفادة منها لمواجهة التحديات مع مراعاة حجم التكلفة المرتبطة بالعملية والعمل على التقليل منها.

➤ **الإبتكار:** إن تطور مفهوم إدارة المعرفة جعلها بمثابة أداة مساعدة في تحفيز نشاطات وتفكير العاملين من خلال جلسات العصف الذهني وإستراتيجيات التفكير الإبتكاري، الأمر الذي حول العاملين في المنظمة إلى مبدعين وإبتكاريين أفراد أو جماعات (مسلم، 2015، ص 73)، من هنا يمكن القول أن الإبتكار في العملية يقصد به أداء العمليات بصورة إبداعية ومبتكرة مبنية على المعرفة بهدف إنتاج حلول وتطوير عمليات جديدة من شأنها تحسين الفعالية والكفاءة. (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص 119)

➤ **التكنولوجيا:** أكدت دراسة حليني وبوعشة (2017)، أن لإدارة المعرفة دور بارز في تفعيل نشاط التجديد التكنولوجي كونه النشاط الفعال لمواكبة التغييرات المستمرة في تصميم عمليات الإنتاج وهندسة لأساليب إدارية حديثة بالإضافة إلى تحسين عمليات قائمة، من شأنها تهيئة بيئة أعمال مناسبة لتوظيف العاملين لمعرفتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وتجسيدها وتنميتها بصفة مستدامة. (حليني وبوعشة، 2017، ص 675)

3- تأثير إدارة المعرفة على المنتجات: قد تؤثر إدارة المعرفة على منتجات المنظمة من خلال صنفين هما، المنتجات ذات القيمة المضافة، تحدث هذه العملية نتيجة للتأثير الذي تحدثه إدارة المعرفة في إبتكار عمليات تنظيمية يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو محسنة ذات قيمة مضافة مقارنة بالمنتجات السابقة ذات ميزة تنافسية، ومن أمثلة على ذلك نجد أن طاقم المبيعات والدعم بشركة (باكمان لابوراتوريز إنترناشيونال) قاموا بجمع وحفظ أهم التحديات والمشاكل التي واجهت العملاء والعمل على معالجتها وتحليلها قصد تطوير حلول للعملاء، ومن هنا يمكن القول أن المعرفة المتعلقة بالمشاكل التي واجهتها المنظمة والتجارب السابقة كانت سببا في إحداث قيمة مضافة تمثلت في وضع حلول للعملاء.

الجانب الثاني يتعلق بالمنتجات المستندة على المعرفة، هذا النوع من المنتجات تمثل المعرفة العنصر الأساسي في ضمان إستمراريتها من خلال إدارة المعرفة، وعليه فإن هذه الأخيرة يمكن أن تساعد في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة نفسها أو شركات إستشارية متخصصة في معالجة المعطيات والبيانات، ولتحقيق الأهداف المرجوة يجب الوصول وبالسرعة المطلوبة إلى أفضل المعرفة المتوفرة ودمجها في عمليات المنظمة (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص ص 126-127)

4- تأثير إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة: وكما أن إدارة المعرفة تؤثر على الأشخاص والمنتجات والعمليات، فبإمكانها أيضا التأثير على الأداء الكلي للمنظمة، من خلال إتجاهين هما:

5- التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة: يحدث التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة عند إستخدام المعرفة بغرض إنتاج منتجات مبتكرة يتم من ورائها تحقيق إيرادات وأرباح، أو من خلال دمج إستراتيجية إدارة المعرفة في إستراتيجية العمل، كما أن للتأثير المباشر لإدارة المعرفة ميزة يمكن من خلالها ملاحظتها وقياس درجة تأثيرها (تأثير كلي أو نسبي). (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص 128)

6- التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة: يحدث هذا النوع من التأثير من خلال الأنشطة والعمليات التي لا ترتبط مباشرة برؤية المنظمة أو إستراتيجياتها أو إيراداتها ونفقاتها، ومن أمثلة ذلك إستخدام إدارة المعرفة في إبراز دور القيادة الفكرية في مجال العمل، أو من خلال تحقيق مفاوضات إيجابية مع المنافسين أو الشركاء. كما تمثل ممارسات وإستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا بدءا من العمليات المتعلقة بها

والمتمثلة في تشخيص المعرفة، والتشارك فيها وأخيرا تنفيذها. (إرما بيسرا وراجيف، 2014، ص 129)، ومن هذا المنطلق ومن خلال مختلف الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة يتضح أن هناك إمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة في مختلف المنظمات الحديثة بدءا من تشخيص حاجة المنظمة للمعرفة مقارنة بما هو متاح وتحليل الفجوة المعرفية لها. غير أن هذا لا يكفي فمن وجهة نظر الباحث وقصد الوصول إلى أهداف تطبيق إدارة المعرفة يجب أن ترافق عمليات إدارة المعرفة مجموعة من الآليات والأساليب الإدارية التي تساهم في دعم هذه الإدارة على غرار الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية، هذه الأخيرة لديها القدرة على التأثير في قبول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إنطلاقا من مبدأ التعلم وتحسين الإبداع والإبتكار داخل المنظمة، وأكثر من ذلك الحصول على ثقافة تنظيمية تشجع على تبني إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: الهندسة الإدارية (الهندرة)

ظهر مفهوم هندسة الإدارة أو ما يعرف بالهندرة في عام (1990م) على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو، ثم إنتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، بإعتباره إتجاها جديدا في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر، والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. (المغربي، 2014، ص 58) تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة من أجل الوصول إلى تحسينات كبيرة في الأداء وإعادة الهندسة، بمعنى آخر أن المنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة الإدارية تنسى كيف كان يتم أداء العمل في الماضي بها وتبدأ من جديد. (عليان، 2015، ص 126)، وقد عرف ديسلر (2003) الهندرة "بأنها مراجعة إعادة التفكير في العمليات الإدارية الأساسية، وإعادة التصميم الجذري لها بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، من وجهة نظر السلطان (2009) فإن الهندرة أسلوب إداري منهجي يقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، كما قد يأخذ شكل إعادة الهيكلة والتصميم للعمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وهداف في أداء المنظمات. (دمنهوري، 2013، ص 55)، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المبدأ الذي يقوم عليه مفهوم هندسة العمليات الإدارية يمثل مدخل ووسيلة للتفكير الإبتكاري لدى قيادات المنظمة وإداراتها العليا بهدف تحقيق رغبتهم في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والقبول نحو التغيير.

المطلب الأول: العناصر الأساسية لمفهوم إعادة الهندسة

1- إعادة التفكير الجوهرية: تمثل إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير، وإعادة الهندسة تتم من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا نعمل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطريقة؟ ثم نتقل بعد ذلك إلى ماذا يجب أن تفعله الإدارة وكيف؟.

2- إعادة تصميم العمليات الإدارية: تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا، أو عدد من المداخل للوصول لمخرجات معينة، فمحور الإهتمام إذا العمليات.

3- إعادة التصميم الجذري: إن الهدف من تطبيق إعادة الهندسة للعمليات الإدارية هو في الحقيقة إيجاد حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية من خلال التجديد والإبتكار لوسائل وأساليب العمل القائمة، وبالتالي فإن "إعادة التصميم الجذري" يقصد به التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحسينات ظاهرية للوضع القائم أو التعديل على أساليب العمل. (الحميدي وآخرون، 2016، ص 51)

الجدول رقم (3-1) الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى

العملية أوجه الاختلاف	إعادة الهندسة Reengineering	التصويب Rightsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	الأتمتة Automation
الفروض البحر حل	جوهرية و أساسية	تشكيل الأفراد	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حاجات ورغبة المستهلكين	تطبيقات التكنولوجيا
مجال التغيير	جذرية	تشكيل الأفراد مسؤوليات الوظائف	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	النظم
الرتبة الرئيسية التوجه	العمليات	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات	الإجراءات
نوعية التحسين	مفاجئ	تدريجي	تدريجي	تدريجي	تدريجي

المصدر: (الحميدي وآخرون، 2016، ص 80)

باستعراض التعاريف السابقة يمكن إستخلاص العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة التفكير، وهذا يعني أن المنظمات التي تتبنى إعادة هندسة عملياتها الإدارية يجب أن تجيب عن أسئلة تتعلق بنشاطها وكيفية أدائها مثل: ما الأنشطة التي تؤديها؟ ما الطريقة التي تؤدي بها ولماذا تؤدي هذه الأنشطة؟ لماذا تؤدي هذه الأنشطة بهذه الطريقة؟
- إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي منهجية للتغيير تقوم على كل من العمليات والتغييرات الجذرية.
- أنها تتضمن إحداث تغيير هائل وكبير وهذا يعني أن عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية تهتم بالتغييرات المهمة في الأداء.
- إعادة الهندسة للعمليات الإدارية تدار من الأعلى إلى الأسفل.
- إعادة الهندسة لا تقتصر على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وتغييرها فقط، بل هي شمولية تتعدى إلى بعض الجوانب المختلفة من المنظمة.

➤ المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

بين (مايكل هامر، 1990) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور:

كل منظمة يكون أداؤها متدنياً وتعاني من إرتفاع في تكاليف الإنتاج، وضعف جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فهي إذن بحاجة ماسة إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية قصد تمكينها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور:

كل منظمة لم تصل إلى مستويات التدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية توحى بأن هذا النوع من المنظمات في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الإرتفاع المتزايد في تكاليف التشغيل والإنتاج، والإخفاض في معدلات الأرباح، بحيث هذه المؤشرات تجعلها تصارع من أجل الحفاظ على بقائها وإستمراريتها إلا أنها لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مركزها التنافسي.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

غالبا هذا النوع من المنظمات لا يعاني من مشكلات على الإطلاق، كما تحتوي على مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة سوقية كبيرة مقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من إرتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، إلا أن تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس

بدافع معالجة مشاكل التدهور، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين. (الدجني وآخرون، 2013، ص 330)

المطلب الثاني: فوائد تطبيق الهندرة

يتوقع أن يؤدي التطبيق الفعال للهندرة إلى تحقيق العديد من الفوائد منها:

1- الوصول إلى قرارات فعالة ومستقلة بكل مرونة بعيدة عن الممارسات البيروقراطية الروتينية، تسمح بإحداث التغيير؛

2- المساهمة في تطوير العنصر البشري من خلال تحويل المديرين من مجرد منفذين للأداء إلى قادة مؤثرين ومحضين لمرؤوسيههم على التجديد والإبتكار والمشاركة في القرارات؛

3- إرتفاع صلاحيات الموظفين في قدرتهم على التصرف وتسيير العمليات بالسرعة المطلوبة؛

4- الهندرة تساهم في تطوير أساليب وطرق أداء العمل لدى المنظمات. (دمنهوري، 2013، ص 56)

كما بين كل من مايكل هامر وجيمس شامبي Hummer and Champy (1995) أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقق للمنظمات مجموعة من المزايا نذكر منها:

1- تحويل وحدات العمل إلى فرق عمل بدلا من كونها إدارات وظيفية؛

2- تحويل الوظائف من كونها مجرد مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛

3- تحويل دور الموظفين داخل المنظمة إلى العمل المستقل بدلا من العمل المراقب؛

4- تتحول عملية الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم؛

5- يصبح التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج وليس على الأنشطة؛

6- يتحول المدراء داخل المنظمة من مشرفين إلى موجهين؛

7- يتحول الهيكل التنظيمي من هرمي يعتمد على المركزية في إتخاذ القرارات إلى أفقي يساعد على تفويض الصلاحيات. (طالب، 2020، ص 258)

المطلب الثالث: علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي

إن تطبيق الهندسة الإدارية يمد التنظيمات بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه المزايا نذكر منها:

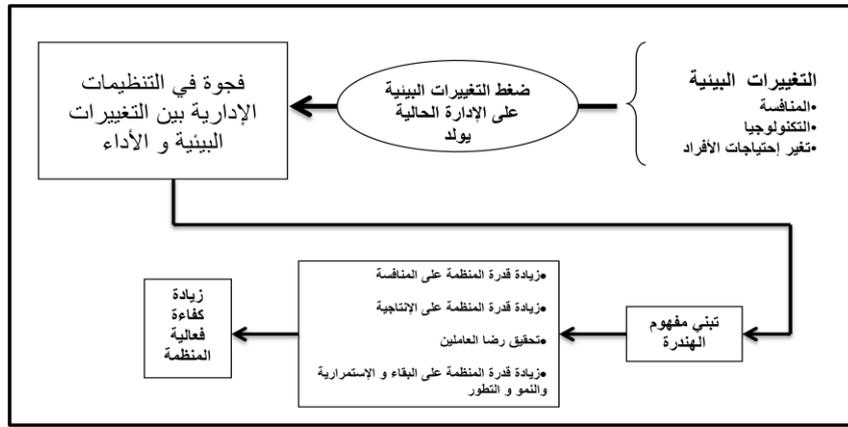
1- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة إتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية؛

2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناء على المنتج النهائي لفرق العمل؛

3- اعتماد فرق العمل على أساليب الإبداع والإبتكار قصد المحافظة على التنظيمات في حالة جيدة ووضع تنافسي مريح، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات؛

4- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة. (الحميدي وآخرون، 2016، ص 87)

بناء على ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين الهندرة والتطوير التنظيمي من خلال الشكل رقم (3-3) الآتي:



المصدر: (الحميدي وآخرون، 2016، ص 87)

المبحث الرابع: ريادة الأعمال

يعد موضوع ريادة الأعمال من المواضيع المهمة بإعتباره أحد المداخل التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف والتأقلم مع متطلبات التغيير وإشتداد المنافسة، هذا الإهتمام المتزايد يرجع سببه إلى الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في نمو المنظمات وتطورها وخلق الميزة التنافسية لديها، ولأهمية الموضوع وبغية تقريب الفهم أكثر سوف نقوم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم العناصر والمفاهيم المتعلقة بموضوع الريادة والعمل الريادي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال والمنظمات الريادية.

أولاً- تعريف الريادة: لقد تعددت وإختلفت وجهات النظر في دراسة ظاهرة الريادة، حيث حظيت بالإهتمام الكبير من طرف الباحثين في مختلف التخصصات والميادين، ويعتبر الباحثين في مجال الإقتصاد والإدارة أول من تعرض لمفهوم الريادة والريادي ولعى أبرز هؤلاء الباحثين نجد Schumpeter الذي إعتبرها نشاط يتم عن طريق تنفيذ توليفات جديدة كآلية للإبتكار. (فهمي، 2020، ص 314)، وحسب التقرير العالمي لريادة الأعمال لعام 2014 فإن الريادة في مجال إدارة منظمات الأعمال هي "المبادرة لإقامة مشروع جديد أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد" (مقري وشنه، 2015، ص 11).

ومن أبرز التعريفات العربية للريادة تلك التي وردت في كتاب مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني حيث عرفت على أنها "إستثمار الفرد لما يتوافر لديه من مهارات وقدرات تمكنه من بدء مشاريع عمل خاصة، وإدارتها ومواصلة تطويرها" (الحمامي والعربي، 2016، ص 397).

أما حسب النظرية التطورية، فالريادة تعتبر بأنها "عملية حركية وذات مخاطرة تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارات البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الإقتصادي أو الخدماتي" (بديار وآخرون، 2020، ص 364).

ثانياً- تعريف رائد الأعمال: لقد أشارت الأدبيات الإقتصادية الحديثة وفقاً للنماذج التي وضعها كل من Holmes and Schmitz's (1990) و Lucas's (1978) إلى أن رواد الأعمال هم الإداريون ذوي المهارات الريادية أو التنظيمية الأعلى الذين يتحولون من العمل في الشركات القائمة إلى تأسيس شركات جديدة. (فهمي، 2020، ص 314)، حسب Miller (2019) فإن رائد الأعمال أو الريادي هو الشخص الذي يتعهد أو ينجز الأمور من منظور الريادة والتفوق. (حديد وهريش، 2019، ص 78)،

ويرى Frederich Harbison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعد في بناء المنظمة، في حين لم يختلف McClelland كثيراً عن سابقه في تحديد مفهوم رائد الأعمال، فالريادي من وجهة نظره هو الشخص غير التقليدي، أي الذي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، إضافة إلى تمتعه بالمخاطرة والإستباقية في إتخاذ القرارات خاصة في الظروف الغامضة. (باشا، 2017، ص 25)

ثالثاً- تعريف ريادة الأعمال:

لقد وردت عدة تعاريف لريادة الأعمال، فالنسبة لـ Burch (1986) فقد عرفها بأنها "مجموعة أنشطة يتم من خلالها تلبية الحاجات والرغبات عن طريق إستغلال وتوفير الفرص الإبداعية"، وعرفها Julien and Marchesney (1996) بأنها "خلق قيمة مضافة من خلال إستغلال فرصة تتميز بخاصية الإبداع والإبتكار" (سلامة، 2021، ص 586).

وقد وضع الإتحاد الأوروبي في عام 2003 مفهوم لريادة الأعمال حيث عبر عنها بأنها "مجموعة الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والإبتكار والإبداع والفاعلية في التسيير، وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة" (جبريل، 2021، ص 17)، بمعنى آخر هي الطريقة التي يتم من خلالها تشكيل مؤسسة جديدة أو تجديد مؤسسة قائمة بهدف خلق الثروة. (صكوشي ومجدل، 2019، ص 43)

يعرف Hill and Jones (2008) ريادة المنظمة بأنها "القيام بأنشطة فريدة لتلبية إحتياجات الأعمال والزبائن من خلال إكتشاف الفرص وإستغلالها بعقلية إستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف" (كباب، 2020، ص 15)، من خلال التعريف السابق يتبين أن لمفهوم ريادة الأعمال مجموعة من الأبعاد تساهم في

تكوين منظمات ريادية تمثلت في أولاً: العملية الابتكارية والتي تمثل مجموعة الحلول والأفكار الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات، ثانياً المخاطرة ونقصد بها الرغبة والشغف الكبير في الوصول إلى أفكار رائدة وإكتشاف فرص جديدة يمكن أن تضيف قيمة تنافسية للمنظمة، وأخيراً الإستباقية.

تم تعريف قيادة الأعمال من قبل Sharma & Chrisman (1999) على أنها "أعمال إنشاء أو تجديد أو إبتكار تنظيمي يحدث داخل أو خارج منظمة قائمة". من خلال هذا التعريف فإن النظر إلى ما يحدث من تغييرات خارج المنظمة هو عامل مهم عند الإبتكار، وبالتالي فإن الإعتماد على مصادر خارجية سيسهل بشكل كبير عملية التوجه الريادي. (Francisco, 2018, p.52)

ونقصد بريادة الأعمال حسب الدراسة الحالية بأنها تلك الأنشطة التي تنصب على إيجاد وإدخال طرق وأساليب إدارية جديدة تتسم بالإبداع والإبتكار وقابلة للتطبيق، بهدف خلق قيمة مضافة لإدارة تلك المنظمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعليه فإن دراستنا الحالية ترتبط بشكل كبير بتلك الدراسة التي قام بها Gartner (1990) والذي وضع تعريف خاص بريادة الأعمال من خلال التطرق إلى مجموعتين من الأفكار حول الموضوع، حيث ركزت المجموعة الأولى على خصائص ريادة الأعمال من خلال (الإبتكار، النمو، التميز....)، بينما ركزت المجموعة الثانية على نتائج ريادة الأعمال من خلال (خلق القيمة المضافة)، ومن وجهة نظر Gartner فإن ريادة الأعمال هي "إنشاء منظمات تبتكر وتتجدد" (Sharma and Chrisman, 1999, p.12)، ويشير الإبتكار التنظيمي إلى حداثة المنظمة في السوق، بينما يشير الإبتكار الإداري إلى حداثة الأساليب والفكر الإداري المستخدم داخل المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص المنظمات الريادية

قبل التطرق إلى أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات الريادية، يجب التعرف على بعض العناصر وأهم السمات والمهارات التي تتصف بها العناصر المكونة لهذا النوع من المنظمات، على غرار سمات رائد الأعمال وأهم المهارات الإدارية المستخدمة.

أولاً- مفهوم المنظمات الريادية:

المنظمات الريادية هي "تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذو قيمة مضافة من لا شيئ، وتقوم على إغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر المتاحة، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الإعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية" (ودان وأخرون، 2016، ص 76).

ريادة الأعمال المؤسسية هي إعادة ميلاد المنظمات القائمة من خلال تجديد أفكارها الرئيسية. ريادة الأعمال ليست منصبا يمنح للأفراد العاملين داخل التنظيم، بل هو إختيار ذاتي يجعلهم يبرزون من خلال الأفكار التي يمولونها والأهداف التي يأملون تحقيقها وبلورتها بمعرفتهم وقدراتهم الخاصة. (خالدي، 2013، ص 68)

ثانيا- سمات ومهارات رائد الأعمال

رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يدير المنظمة عن طريق تحمل المخاطرة، هذه الأسبقية جعلت منه ذلك الشخص الأكثر إبداعا وإبتكارا للأفكار والأساليب الجديدة ومصدر للمعرفة. (Omisore, 2019, p.16)، من هذا المنطلق أصبح دور الشخص الريادي في الوقت الحالي أمرا أساسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية خاصة بعد القفزة النوعية التي شهدتها مختلف المجتمعات لاسيما في مجال التطور التكنولوجي والمعرفي، شأنه في ذلك شأن رواد الأعمال في مختلف المنظمات، هذه الصفة أو المهارة حققت لرجال الأعمال الرياديين ميزة تنافسية في مجال القيادة وإدارة المنظمات، ولأهمية رائد الأعمال فقد إجتهد العديد من المفكرين في وضع صفات محددة له، حيث جاءت إجتهداتهم لتتنوحي على قدر ما من التباين، ولكنهم إتفقوا على مجموعة من السمات الأساسية مع الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية، وبوجه عام يجزم الكثير من الخبراء بضرورة توافر مجموعة من الصفات في الشخص الريادي، وهذه الصفات تتمثل في الآتي:

- 1- القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة، مخاطر ويقبل التحدي، يقيم البدائل ويتخذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر أو التحكم في النتائج؛
- 2- المبادرة، يقوم من تلقاء نفسه بأفعال تتجاوز متطلبات العمل، ينجز الأعمال قبل أن تفرضها التغيرات، يعمل على توسيع العمل ليغطي منتجات جديدة؛
- 3- الإلتباه للفرص وإقتناصها، يبحث عن الفرص ويتحمل المسؤولية الشخصية، يستثمر الفرص غير العادية للحصول على أفكار وطرق جديدة للعمل؛
- 4- البحث عن المعلومة اللازمة للعمل، يسعى لتجديد معارفه لتحقيق الأهداف أو لحل المشاكل بطرق جديدة، يتولى البحث والتحقيق والتحليل بنفسه فيما يتعلق بتقييم المنتج أو الخدمة، يستعمل وسائل الإتصال وشبكات المعلومات للحصول على المعلومات، يهتم بأراء الآخرين ويستجيب للإقتراحات والإنتقادات؛
- 5- الإهتمام بالجودة والنوعية، يقوم بأعمال تطابق المواصفات أو تفوقها، يقارن عمله أو عمل منظمته بأعمال المنظمات الرائدة؛
- 6- الفاعلية والتخطيط المنظم، يحدد أهدافه، يضع خطط للوصول إليها ويعديل الخطط في ضوء تقييم الأداء، ينجز أعماله بسرعة ودقة، يستخدم وسائل وأدوات جديدة لتحسين الكفاءة في العمل؛
- 7- حل المشكلات، يسعى إلى تحويل المشكلة إلى فرصة، يحدد إستراتيجيات بديلة للوصول إلى الأهداف، يولد أفكارا جديدة وإبداعية للوصول للهدف، يتعلم من الأخطاء والتجارب ويكون قادرا على التعامل مع الفشل؛

8- الإقناع وإستخدام وسائل التأثير، يتميز بقدرته على إقناع الأشخاص وقيادتهم وتوجيههم، يستطيع إقناع الآخرين لشراء منتجاته وتقديم التمويل لمنظمتة، يستخدم الأشخاص المؤثرين كوسطاء لإنجاز أهدافه.(الحمالي والعربي، 2016، ص ص 401-402)

ثالثاً- خصائص المنظمات الريادية

الريادة ميزة تنافسية تعبر عن القدرات والخصائص والسمات التي تتوفر في منظمة أو شخص ما، هذه الميزة تتجسد في مجال إهتماماته والأنشطة المنوطة به من خلال تجسيد تلك الأفكار على واقع عملي، والمنظمات الريادية تتوفر على مجموعة من الخصائص والمميزات يمكن حصرها في مايلي:

1- القدرة على الابتكار: ونقصد بالقدرة على الابتكار تقدم الجديد بمواصفات تنافسية من حيث النوعية، الشكل، التكلفة والإستمرارية بما يتماشى وتغيرات أذواق المستهلكين للسلعة أو الخدمة.(جيريل، 2021، ص 18)، أو بمعنى آخر القدرة على تحويل المعرفة والأفكار بإستمرار إلى عمليات وأساليب إدارية جديدة.

2- ثقافة التوجه الريادي: إن المنظمات التي ترغب في الريادة يتطلب أن يكون لديها توجه ريادي مستدام بمختلف أبعاده (الإبداع، تبني المخاطرة، الإستباقية والهجومية التنافسية)، هذا التوجه يشير إلى تلك الأعمال والممارسات التي تستخدمها للتميز في طرح أفكار ومشاريع جديدة.(الياسري وكامل، 2013، ص ص 100-101)، ويعرف Salaran and Martitz (2009) التوجه الريادي بأنه "العملية التي يتمكن من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد خلق منظمة جديدة أو التجديد أو الإبداع ضمن منظمة قائمة.(جلاب، 2014، ص 22)

3- إلتزام الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دور مهم جدا في نجاح العمل الريادي، وذلك من خلال الوقوف أمام كل الحواجز والعقبات، وتعد عملية طرح وتبني الأفكار الريادية والجديدة والترويج لها من طرف قادة الإدارة العليا أمرا ضروريا، لقبولها ومشاركتها مع باقي الموظفين.(بديار وآخرون، 2020، ص 365)

4- جماعات العمل غير التقليدية: إن منظمات الأعمال ذات الإبتكار والإبداع العالي تستعمل مجموعات العمل خارج الخطوط التقليدية وتتيح لهم الفرصة للتغيير، والهدف من إستعمال هذه المجموعات هو التعزيز والتشجيع على إنجاز العمل ومساعدة القادة والعاملين على التخلص من الروتين الوظيفي للعمل.(حسين، 2013، ص 394)

5- مرونة الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي مرنا كلما كان الميل أكثر إلى طرح الأفكار الريادية وقبولها، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر لامركزية القرار من أجل تشجيع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية على العمل معا والمساهمة في تطوير المنظمة.(بديار وآخرون، 2020، ص 366)

6- الهجومية التنافسية: تشير إلى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، فالمنظمات ذات التوجه العدائي غالباً ما تفضل خلق المنافسة، فهي قد تلجأ إلى تخفيض الأسعار من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر، وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة فإن الهجومية التنافسية قد تجعل المنظمة حازمة جداً في رفع النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداع والإستباقية. (الياسري وكامل، 2013، ص 102)

7- الإستباقية: تعد الإستباقية العامل الأساس والمؤثر في تشجيع أبعاد التوجه الريادي (الإبداع وتبني المخاطرة)، وأن المنظمات التي تظهر السلوك الإستباقي العالي تمتلك حظاً وفيراً من خلق الفرص البيئية الأمر الذي سيمكن مثل هذه المنظمات الريادة في الإبتكار وإستثمار الفرص. (جلاّب، 2014، ص 25)

المطلب الثالث: المهارات المطلوبة لإنشاء منظمات ريادية

يعكس نموذج (Brandstätter, 2011)، مجموعة من المهارات والسمات الأساسية التي يجب أن تأخذ في الإعتبار للوصول إلى منظمات ريادية لتشمل القبول والإفتتاح على التجربة الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ركز (Frese, 2009) في نموده لريادة الأعمال على الخصائص الشخصية الأساسية لأصحاب المشاريع مثل: الكفاءة الذاتية، الإبتكار، تحمل الإجهاد، المخاطرة والإستباقية. (Kennedy, 2018, p.19)

كما أن المهارات المطلوبة للوصول إلى منظمات ريادية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال ومهارات الشخصية الريادية، والجدول رقم (3-2) يبين أهم تقسيمات هذه الأصناف:

الجدول رقم (3-2) المهارات المطلوبة للمنظمات الريادية		
المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الشخصية الريادية
- الكتابة؛	- وضع الأهداف والتخطيط؛	- الإلتزام والرقابة؛
- القدرة على الإتصال؛	- صنع القرار؛	- أخذ الأسبقية والمخاطرة؛
- مراقبة البيئة؛	- العلاقات الإنسانية؛	- الإبداع والإبتكار؛
- إدارة الأعمال التقنية؛	- التسويق؛	- القدرة على التقييد؛
- التكنولوجية؛	- المالية؛	- المثابرة؛
- الشخصية؛	- المحاسبة؛	- رؤية قيادية؛
- الإصغاء؛	- الإدارة؛	- يركز على التقييد.
- القدرة على التنظيم؛	- الرقابة؛	
- بناء العلاقات والشبكات؛	- التفاوض؛	
- العمل ضمن فريق؛	- طرح المنتج أو الخدمة؛	
- التعلم والتدريب.	- تنظيم النمو.	

المصدر: (عزه وخالدي، 2018، ص 470)

بالإضافة إلى المهارات المذكورة أعلاه يوجد مهارات إدارية لا تقل أهمية، والتي تتمثل في العناصر التالية:

1- مهارات إنسانية: تتمثل في العلاقات الإنسانية التي يطورها القائد مع مرؤوسيه لخدمة المنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تكون في الغالب مبنية على الإحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المنظمة من خلال توفير ظروف العمل، وخارجها والإهتمام بمشاكله (جودة حياة العمل). (بديار وآخرون، 2020، ص 366)

2- مهارات فكرية: تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة وإتخاذ القرارات والمحكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد الأسباب لحلها.

3- مهارات فنية: تتمثل في خبرة ودراية القادة بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل، بالإضافة إلى المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية للتنظيم. (السكرانة، 2006)

المطلب الرابع: أهداف المنظمات الرائدة

إن المنظمات الحديثة والريادية في الواقع مبنية على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- خلق المعرفة في المنظمة: تعتبر نظرية Nonaka (1991) لعمليات إنشاء المعرفة داخل المنظمات علامة مميزة لإدارة المعرفة، فبالنسبة لهذه النظرية فإن المنظمات هي كائنات حية ذات شعور جماعي بالذات تتطلب إنشاء معرفة جديدة.

2- التميز: في مارس 2019 صممت الرابطة العالمية للتميز برنامجا خاصا لمقيمي النماذج المتميزة مبني على أربعة أبعاد (خلق الابتكار، توجيه الابتكار، وضع معايير للإبتكار وقياس نتائجه) لدى المنظمات، الموظفين، المنتجات والخدمات، هدفه توليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى نماذج قابلة للتنفيذ، ولأن التميز إرتبط دائما بالريادة فإن هذا الطرح يمكن إعتبار تميز المنظمات على أنه هدف ريادي.

2- التحسين المستمر: يحظى موضوع التحسين المستمر بأهمية كبيرة، بإعتباره هدف لتطوير إمكانيات المنظمة وقدرات الأفراد ومهاراتهم، بغية التكيف مع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)، ويمكن إعتبار التحسين على أنه عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق النمو والريادة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الإهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبتكارية. (قرايري ويعقوب، 2020، ص ص 38-39)

المطلب الخامس: أهمية ريادة الأعمال

نظرا لأهمية التطور لدى منظمات الأعمال بغية الإستمرارية والتنمية المستدامة، فإن الريادة ظاهرة جديدة بالإهتمام والتوجه نحو تبنيتها لتحقيق ذلك، من خلال الأثار الإيجابية التي تحدثها في إدارة هذه المنظمات من جهة

وتنافسيتها وتميزها من جهة أخرى، لهذه الميزة تتجلى أهمية ريادة الأعمال في تحقيق ذلك ويمكن حصر هاته الأهمية في النقاط التالية:

- 1- إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة خاصة وأن المنظمة الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية؛
- 2- ريادة الأعمال هي أحد مدخلات عملية صنع القرار المرتبطة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المنتج أو الخدمة الجديدة، فضلاً عن الوصول إلى طرق وأساليب جديدة لإدارة المنظمات؛
- 3- تحفيز وتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار داخل المنظمة عن طريق إختيار وتبني الفرص الجديدة وتنفيذها وإستغلال وإكتساب الموارد لأجل إنتاج سلع وخدمات رائدة. (عبيدي ومعراج، 2015، ص ص 765-766)
- 4- إكتشاف مصادر جديدة للموارد، فرواد الأعمال لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة، ولطبيعتهم الإبتكارية فإنهم يعملون على إكتشاف مصادر جديدة للموارد ليحسنوا منظماتهم في مجال الأعمال، إذن فهم بذلك يستطيعون تطوير مصادر جديدة ذات ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين. (خالدي، 2013، ص 70)
- 5- يمثل النشاط الريادي آلية للتغيير والتطوير والتجديد؛
- 6- يعد أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلقة بالإستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إدخال وتطوير طرق وأساليب إدارية جديدة؛
- 7- تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط سلوك ريادي، إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الإبداع. (حسين، 2013، ص 392)
- 8- ريادة الأعمال تعد آلية مهمة لإحداث التغيير الإستراتيجي، وتحسين قرارات إستخدام الموارد، وخلق منتجات مبتكرة وتشجع على تطبيق الفرص والأفكار الجديدة، وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر والتعامل مع التحديات وتحقيق الميزة التنافسية. (الرميدي، 2018، ص 650)

خلاصة

إنطلاقاً مما تعيشه منظمات الأعمال الحديثة من تحديات في التغيير والمنافسة الشديدة وما صاحبها من إنفجار معرفي وتكنولوجي أدى إلى ظهور مداخل إدارية جديدة تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات التغيير، باتت هذه الأخيرة أي المداخل الإدارية الجديدة ظاهرة وأساليب ملازمة لتطور الفكر الابتكاري، التي أجبرت من خلالها المنظمات إلى إعادة النظر في مدخلاتها الإدارية من خلال إستحداث طرق ومناهج إدارية حديثة من شأنها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين أهم المداخل التي تم الإعتماد عليها في دراستنا الحالية نجد (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، الهندرة، ريادة الأعمال)، والتي أكدت جل الدراسات الحديثة أنها كان لها الأثر البالغ في الوصول إلى مخرجات تكتسب من خلالها المنظمة قيمة مضافة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لعلاقة التجدد
الإداري بتطوير المنظمات

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري مراجعة أدبية لمتغيرات الدراسة وأهم الأبعاد المكونة لها، ولكي لا يبقى الموضوع مجرد أفكار نظرية، سيتم في الجانب التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على مجموعة من الشركات الإقتصادية الجزائرية الممثلة في الإطار الإداري للمستويات العليا والمتوسطة، وقد أختيرت هذه المؤسسات لعدة ضوابط على غرار تشاركتها في ثقافة تنظيمية واحدة كما تعتبر شركات رائدة في مجالها ولديها ميزة تنافسية عالية، أيضا تستخدم هذه المؤسسات تقنية كثيفة مبنية على المعرفة والإبتكار، إضافة إلى تعرضها لجهود التجديد الإداري والتطوير التنظيمي خلال دورة حياتها، حيث نستهل في هذا الفصل بعرض الإجراءات المنهجية للدراسة، وبعدها يتم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والإجابة على الفرضيات فيما يتعلق بمستويات متغيرات الدراسة كما تراه عينة الدراسة، وفي الأخير إختبار فروض الدراسة ومناقشة النتائج من خلال إختبار علاقات الإرتباط والتأثير بين المتغيرات، وتحقيقا لما سبق فإننا سنقوم في هذا الفصل بعرض طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، ومناقشة متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل خصائص متغيرات وأبعاد الدراسة؛

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة التي تم إستخدامها في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ومجالاتها، كما يوضح كيفية تصميم وبناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: التوقع الإستمولوجي والمنهجي للدراسة

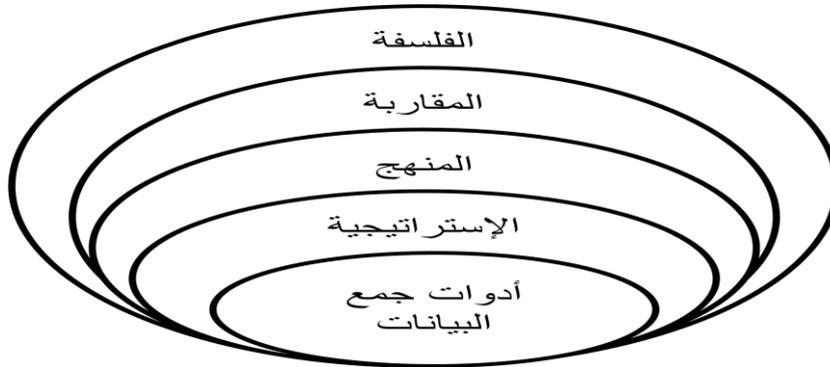
أولاً- التوقع الإستمولوجي: إن البحث في الأسس النظرية للتغيير والتطوير التنظيمي يمثل فرع من فروع علم إدارة المنظمات ومجال من مجالات البحث في السلوك التنظيمي، فهي إذن تنطلق من الأسس الإستمولوجية الخاصة بعلم إدارة المنظمات والتي تعبر عن فلسفة تسييرية تتمثل في إطار فكري محدد لكيفية إدراك وبناء نموذج عن الواقع التنظيمي لمنظمة ما. (غزال، 2018، ص 80)، ولأن تحديد التوقع الإستمولوجي في البحوث العلمية يضفي عليها صفة الشرعية والقبول، فإن الباحث دائما ما يسعى للدفاع عن مصداقيته العلمية بالعمل على تمثيل الواقع الوجودي بطريقة موضوعية بعيدة عن التحيز والأحكام الذاتية، وهذا ما يدفعه إلى ضرورة إتباعه لمنهج علمي ومنطق صارم في وضع الإفتراضات الفلسفية وفهم تطبيق أسسها وماذا ينتج عن هذه الإفتراضات. من خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن تحديد وإختيار التوقع الإستمولوجي بات يمثل خطوة مهمة في سياق البحوث بشتى أنواعها لأنه يعتبر شرط أساسي من شروط إنتاج المعرفة التي تنحصر في أغلب المجالات بين حقيقة ما تكون عليه الأشياء في الواقع وما يتم توقعه وإدراكه.

1- مفهوم الإستمولوجيا: الإستمولوجيا مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Epistémé) والتي تعني المعرفة أو العلم، ولفظ (Logos) تعني النظرية أو الدراسة، إذن فإن مصطلح الإستمولوجيا (Epistémologie) بحكم أصله الإشتقائي يعني حرفيا "نظرية العلم" أو "نظرية المعرفة العلمية" التي تهتم بالدراسة النقدية لمبادئ العلوم المختلفة وإفتراضاتها ونتائجها، وتستهدف أصلها المنطقي وقيمتها الموضوعية. (بلقاسمي، 2020، ص 352) تعرف إصطلاحا بأنها تقييم للحصيلة العلمية والموضوعية والمنهجية للعلوم ونتائجها، وإظهار تأرجحها بين الذاتية والموضوعية وتقييم مناهجها، مما يجعل منها وعيا نقديا للعلم الموضوعي. (زيتوني، 2017، ص 113) حسب Piaget يمثل الإطار الإستمولوجي دراسة نظرية المعرفة بالكيفية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة العلمية الصحيحة والمبررة، وذلك من خلال الإجابة على ثلاثة قضايا أساسية تتمثل في: ماهي المعرفة؟ كيف يتم تكوينها؟ كيف يمكن إثبات صحة هذه المعرفة؟. (غزال، 2018، ص 81)

إذن تشير نظرية المعرفة في دراستنا حول موضوع التجديد الإداري وتطوير المنظمات إلى العملية التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة عن طريق تحليل الفجوة بين ما يتم إدراكه وتصوره من إفتراضات لظاهرة التجديد في الأساليب الإدارية ودورها في تطور المنظمة وما هو موجود فعلا ومن ثم تحليل وتفسير لهاته النتائج وتبرير صحتها.

2- التموق الإستمولوجي في علوم التسيير: إن للإبستمولوجيا عدة مستويات ينبغي للباحث مراعاتها بحيث يتوجب عليه أن يحدد تمركز بحثه في كل مستوى من تلك المستويات، والشكل رقم (4-1) يوضح أبرز مستويات التموق الإستمولوجي للدراسة الحالية.

الشكل رقم (4-1) مستويات التموق الإستمولوجي



المصدر: عماد سعادي، 2018، ص 14

2-1-1- تحديد الفلسفة الإبستمولوجية للدراسة: ترتبط فلسفة البحث بتطوير وبناء معارف جديدة، وقد يشمل تطوير نظرية أو مقارنة جديدة كما يشمل الإجابة على إشكالية الدراسة، لذلك فإن أول شئ يتوجب على الباحث القيام به هو تحديد الفلسفة الإبستمولوجية التي ينتمي بحثه إليها، وفي علوم التسيير يمكن للباحث بناء بحثه إنطلاقا من عدة فلسفات إبستمولوجية أهمها النموذج الوضعي، النموذج الواقعي، والنموذج التفسيري.

2-1-1- النموذج الوضعي (الرؤية من الخارج): يشير Saunders and al إلى أن البحث العلمي وفق الفلسفة الوضعية يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، إذن فهذه الفلسفة تقوم بالأساس على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة، إضافة إلى الملاحظة يؤكد Khin and Heng أن للتجربة عامل مهم في الفلسفة الإبستمولوجية الوضعية. (سعادي، 2018، ص 15)، ويعتبر هذا النموذج الشمال-أمريكي المسيطر والأكثر إستعمالا في علوم المنظمة، ويقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار والإعتقادات أهمها:

- المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصفي؛
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه Sujet/Objet؛
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي؛

- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك مختزلة تقبل التأكيد أو الرفض؛
- قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد وكذلك الرفض، بالإضافة إلى إمكانية التوقع كمييار لعلمية العلم. (دبلة، 2011، ص 341)
- 2-1-2- النموذج التفسيري (الرؤية من الداخل):** إقترحه Kuhn سنة 1983 كنموذج معارض للنموذج الوضعي الوصفي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بناء جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة، ويعرف بالنموذج الوظيفي نسبة إلى المدرسة الهيكلية الوظيفية التي تضم النموذجين مع التفسيري والبنائي، ومن بين الأسس التي يقوم عليها:
 - فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه؛
 - عملية (إنتاج) المعرفة تمر عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع؛
 - فرضياته نسبية (سببية مقصودة)؛
 - يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي. (دبلة، 2011، ص 342)
- 2-1-3- النموذج البنائي (إبستمولوجيا الفعل):** حسب هذا النموذج الأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، وبمأنه لا توجد حقيقة أو واقع محدد فإن الذاتية تساهم بشكل كبير في تكوين المعرفة حول الواقع المدروس، إلا أن التحدي الذي يواجهه مختلف الباحثين هو مدى قدرتهم على تكوين معرفة حقيقية عن الواقع الملاحظ من خلال فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر أفراد العينة بعيدة عن الذاتية والتحيز. (دبلة، 2011، ص 343)
- 2-2- مقاربات الدراسة:** بعد تحديد الفلسفة الإبستمولوجية للدراسة، يتوجب تحديد المقاربات التي تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، ويتم إختيار المقاربة تبعاً للتموقع في النموذج الذي يختاره الباحث، وفي دراستنا الحالية تم وضع مقاربتين ترتكز على إستقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء والتميز بين منظمات الأعمال.
- 2-2-1- المقاربات النمطية:** تنطلق المقاربات النمطية من مبدأ وجود طريقة أو وصفة لإدارة التغيير التنظيمي يمكن تطبيقها في جميع المواقف والسياقات الخاصة بالتغيير التنظيمي تعرف بالأساليب الماناجريالية، فهي أساليب تظهر خلال فترة زمنية معينة تعرف شهرة في إستخدامها تصل إلى مستوى العالمية ثم يتغاضى عنها فتزول وتظهر أساليب جديدة، فهي أساليب تأخذ منحى التجدد ومن بين هذه الأساليب ما تم توظيفه في دراستنا الحالية (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، الهندرة، والريادة). ورغم هذه الميزة النسبية التي تحققها هذه الأساليب إلا أن ما يعاب عليها أنه لا يمكن تكييف هذه الأساليب مع جميع الوضعيات والمواقف التي تكون عليها مختلف المنظمات.

2-2-2- المقاربة الموقفية: تعتمد هذه المقاربة على فكرة ضرورة الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات كل منظمة وكل سياق تعمل ضمنه، فمن إيجابيات هذه المقاربة أنها تعمل على دمج التغيير التنظيمي ضمن إطار إستراتيجي. (غزال، 2018، ص 87)

ثانيا- المنهج المتبع في الدراسة: يعرف علي غربي (2000) المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الظاهرة أو المشكلة قصد إكتشاف الحقيقة. (بوراس، 2021، ص 140)، وإنطلاقا من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى التعرف على علاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي لكونه يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميًا. (بوحوش والذنيبات، 2007، ص 138)، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى، والمنهج التحليلي يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة المدروسة. (دويدري، 2000، ص 183).

1- المنهج الوصفي: تقوم الدراسات الوصفية على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة، فتهتم بإعطاء نظرة واضحة حول ما هي الظاهرة أو المشكلة المدروسة، مكوناتها وأسبابها، ويشير Mccartan and Robson إلى أن الدراسات الوصفية تهدف على وجه العموم إلى الإجابة على الأسئلة من نوع "ماذا، من، أين ومتى"، بمعنى آخر أن الدراسات ذات المنهج الوصفي في الغالب تكون إشكاليتهما أو أسئلتها عن طريق صيغة التساؤل المذكورة سابقا. وتتلخص أهداف الدراسات الوصفية فيمايلي:

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين؛
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- ملاحظة ما يفعله الأفراد في التعامل مع مشكلة ما والإستفادة من تجربتهم وطرقهم، قصد إتخاذ قرارات مناسبة في حل مشاكل أخرى ذات طبيعة متشابهة؛
- تقييم الظواهر والمساعدة في إجراء دراسات مقارنة بين الظواهر المماثلة. (سعادي، 2018، ص 19)
- وصف الظواهر وتفسير نتائجها وتحليلها قصد تصحيح الواقع أو تحديثه. (عبد الله، 2021، ص 162)

2- المنهج التفسيري (التحليلي): هذا النوع من المناهج يستعمل بكثرة في علوم التسيير، والدراسات التفسيرية تستهدف تحليل علاقات الربط والتأثير بين الظواهر في المنظمة، ويكون الهدف من وراء ذلك هو حصول الباحث على صورة واقعية لتغيرات الدراسة الممثلة في علاقات الإرتباط والتأثير بين هاته المتغيرات، ومن ثم تفسير تلك العلاقة للخروج بنتائج من شأنها أن تساهم في الإثراء المعرفي لحل المشاكل التنظيمية. (سعادي، 2018، ص 20)

ثالثا- الإستراتيجية: بعد تحديد الفلسفة الإستيمولوجية للبحث والمقاربة والمنهج المناسب، يتوجب على الباحث المفاضلة بين الإستراتيجيات التي سنتهجها لإتمام بحثه، وفي علوم التسيير توجد عدة إستراتيجيات بحث يمكن توظيفها للمساعدة في الوصول لإجابات حول إشكالية الدراسة والأسئلة البحثية، وأهم هذه الإستراتيجيات نجد دراسة الحالة، الإستطلاع والتجريب.(سعادي، 2018، ص 21)، لتحقيق هدف البحث سوف نعتمد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والذي يعد أحد فروع المنهج المستخدم، وتعتبر دراسة الحالة إستراتيجية للقيام بالبحوث التي تتضمن إستكشاف ظاهرة معينة على طبيعتها، أي كما هي موجودة في المكان الذي تنتمي إليه، ويشير Jupp إلى أن هذه الإستراتيجية تستعمل بكثرة في الدراسات التفسيرية التي يراد بها دراسة علاقات التأثير والتأثر فيما بين المتغيرات، كما ترتبط بعدة أدوات لجمع البيانات على غرار الإستبيان.(سعادي، 2018، ص 21)، والهدف من وراء دراسة الحالة هو الحصول على صورة واضحة للمشكلة من خلال فحص الوضع الحقيقي بإستخدام أساليب متعددة لجمع البيانات، و يمكن تحديد دراسة الحالة كإستراتيجية بحث تشمل إجراء تحليل وصفي لظاهرة معينة ضمن سياقها الحقيقي وتجدد الإشارة إلى أن دراسات الحالة تقدم بيانات نوعية وكمية للتحليل والتفسير كما هو الحال في دراستنا الحالية، وحالتنا هنا متمثلة في إستكشاف واقع التجديد في الأساليب الإدارية ومدى مساهمتها في تطور مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، مؤسسة نפטال والشركة الجزائرية لإتصالات الجزائر.

رابعا- أدوات جمع البيانات: يوجد العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع أو العينة محل الدراسة أهمها: الإستبيان، المقابلة، البحث الأرشيفي والملاحظة، وقبل التطرق إلى وصف أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية وجب تحديد أولا نوع مجتمع وعينة الدراسة ومدى توافقها لأدوات جمع البيانات.

1- مجتمع وعينة الدراسة: يعبر مجتمع الدراسة عن المجموعة الكلية للأفراد أو الظواهر التي تنصب ضمن أهداف البحث، فمجتمع الدراسة يشير إلى المجموعة الكامنة التي يهتم الباحث بدراستها ويسعى لتعميم النتائج عليها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم إختيارها من أجل إختبارها، ولأن مجتمع وعينة الدراسة من العوامل المهمة التي يجب تحديدها بدقة قبل البدء في الدراسة للوصول إلى نتائج حقيقية، فإن الدراسة الحالية تطلبت منظمات عرفت تطورا ضمن ممارسات إدارية جديدة، وحسب مجلة *Jeune Afrique* فإن المنظمات التي وقع عليها الإختيار صنفت ضمن مئة شركة رائدة في إفريقيا ومن ضمن الخمس شركات الكبرى في الجزائر، كما نعتقد أن هذا الصنف يمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال آراء إطاراتها بمختلف مسمياتهم الوظيفية (مدير، نائب مدير، مسؤول وظيفي، ...) والذين يمثلون عينة الدراسة، خاصة وأن المصالح الإدارية بهذه الشركات لها أهميتها ووزنها في الهيكل التنظيمي.

2- مصادر ثانوية: الكتب، المجلات، الملتقيات، الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة.

3- مصادر أولية: تمثلت في:

- الإستبيان: يعتبر أحد وسائل جمع بيانات المعلومات المدونة على أسئلة معدة من قبل الباحث حول موضوع محدد، من قبل جهات أو أفراد مستهدفين، بمعنى آخر يمكن تعريف الإستبيان على أنه أداة لجمع البيانات/المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب لموضوع البحث في المشكلة، يجري توزيعها على عينة الدراسة المستهدفة. (دشلي، 2016، ص 97)

- الملاحظة والمشاهدة: تعتبر الملاحظة والمشاهدة من الأدوات الهامة في البحث العلمي خاصة عندما تكون قابلة للتحقق منها، وفي المفهوم العلمي المنهجي فإن الملاحظة ليست هي المشاهدة مع أنهما يتداخلان كثيرا. فالمشاهدة هي الوقوف عن كثب على الشيء المراد رؤيته أو مشاهدته من خلال إستخدام ما يراه الباحث بالعين المجردة في رؤية السلوك أو الظاهرة المدروسة ونسب التغيير فيه، إذن يمكن القول أن المشاهدة تمكن الباحث من إعطائه وصفا لما يشاهده دون الدراسة الكامنة له، أما الملاحظة فهي تعني الإلتباه المقصود المبني على حاسي السمع والبصر حول سلوك فرد أو جماعة بهدف الحصول على وصف لسلوك ما وتحليله، إذن فالملاحظة على عكس المشاهدة لا تكتفي بوصف للظاهرة المشاهدة بل تتعداها إلى تفسيرها بنظرة إختبارية فاحصة وتصفها بوعي علمي.

وبالرغم من أن الملاحظة والمشاهدة يختلفان في طريقة الحصول على المعرفة إلا أن لكلتا الطريقتين أهمية تفيد الباحث في دراسة المبحوثين الذين لا يستجيبون للمقابلة أو الإستبيان، كما أن للملاحظة طريقتان الأولى يكون فيها الباحث غير مشارك ويتمثل دوره في تسجيل الملاحظات دون أن يشعر الفرد أو الجماعة أو الإثنين بأنهم تحت المراقبة أو المشاهدة مما يجعل تصرفاتهم طبيعية، أما في حالة مشاركة الباحث فتكون ملاحظاته للظاهرة المدروسة مباشرة عن طريق تجميع البيانات والمعلومات والتسجيلات التي يقوم بتدوينها أثناء ملاحظته لحدوث الفعل. (عقيل، 1999، ص 164)

خامسا- تموقع الدراسة: بحكم طبيعة الدراسة الحالية التي تبحث في علاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات المبنية على فحص وإستكشاف الواقع الحقيقي الذي يشكله أفراد المنظمة (عينة الدراسة) إتجاه نظرهم للموضوع، ومن ثم مقارنة ما تم التوصل إليه مع النظريات والدراسات السابقة لتكوين معرفة عن الدراسة الحالية، بعد ذلك يأتي دور الباحث للتحليل والتفسير ومن ثم ترجمة هذا الواقع إلى نتائج وإفتراضات يتم الإستفادة منها في حل المشاكل التنظيمية المرتبطة بتطور المنظمات، وقصد الوصول إلى نتائج يتم تعميمها مستقبلا سوف يقوم الباحث

بإختبار العلاقات المفترضة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات وذلك من خلال توظيف أساليب وأدوات تناسب طبيعة البحث بالإضافة إلى توظيف المناهج العلمية التي تساعد على فهم التقييم الذاتي والموضوعي لطبيعة الموضوع.

كخلاصة لكل ما تم التطرق إليه سابقا، يرى الباحثين أن أي بحث علمي يحتوي نموذجيه بطبيعته على نظرية وجودية ومعرفية مختلفة، لذا لا بد من أي بحث أن يحتوي على العناصر التي تؤكد وتبحث في صحة الفرضيات أو نفيها وتدعم نصح البحث العلمي الخاص بالدراسة وتمثل هذه العناصر في: نظرية المعرفة، الأنطولوجيا، المنهجية والطرق والأساليب المستخدمة في الدراسة، فالأنطولوجيا تهتم بدراسة الوجود بحيث تهتم الافتراضات الأنطولوجية بما يشكل الواقع، إذن فهي تهتم بالبحث فيما هو موجود وما يعني وجود الشيء، فمن وجهة نظر الباحثين الوضعيين إن تكوين وبناء المعرفة تعتبر مستقلة بذاتها وخارجة عن العقل البشري، فهي حقيقة موجودة أصلا ويعتبرون أن التجربة تعكس الحقيقة الموضوعية المستقلة وأن الواقع يمثل أساس المعرفة البشرية، أما نظرية المعرفة فهي الإعتبار المنهجي للمعرفة الذي يبحث فيما يمكن إعتباره معرفة صحيحة وحقيقية، إذن فالافتراضات المعرفية تهتم بطبيعة المعرفة بدءا من كيفية إنشاء المعرفة وإكتسابها ونقلها، من ناحية أخرى يرى المفسرين أن المعرفة التي يبنونها تعكس أهدافهم وثقافتهم وخبراتهم وتاريخهم.

أما المنهجية هي الإستراتيجية أو خطة العمل التي تكمن وراء إختيار وإستخدام طرق معينة، وبالتالي فإن المنهجية تهتم بالإجابة على الأسئلة التالية وهي لماذا وماذا ومن أين ومتى وكيف يتم جمع البيانات وتحليلها؟ ويوضح جوبا ولينكون (1994) أن المنهجية تبحث في الإجابة عن السؤال التالي، كيف يمكن للباحث أن يستكشف ما يعتقد أنه يمكن معرفته، وبالنسبة للطرق والأساليب المستخدمة فهي الإجراءات والتقنيات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات (نوعية أو كمية) والتي تلتزم ضمنا بالمواقف الأنطولوجية. (Scotland, 2012)

سادسا- المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بهدف معالجة البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية إحصائيا، سوف نقوم بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v24})، وبرنامج (AMOS_{v23}) لإختبار العلاقة الوسيطة.

1- المعالجة الإحصائية:

إستخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالتحليل الإحصائي، تمثلت في:

➤ **الأساليب الإحصائية الوصفية:** وتشمل هذه الأساليب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات، وذلك بغرض وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: أستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي؛
- الانحراف المعياري: تم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛

➤ إختبار ألفا كرونباخ (Conbach's Alpha): يستخدم هذا الإختبار في معرفة مدى إتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، كلما إقتربت من الواحد كلما كان ثبات الدراسة أكبر، عموما إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,6) دل ذلك على أن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي؛

➤ معامل الارتباط: معامل الارتباط هو مقياس إحصائي لقوة العلاقة الخطية بين متغيرين ويرمز له بالرمز (r)، يتم تقييده بين -1 و +1، وتزداد قوة الارتباط من 0 إلى 1 حيث يشير الصفر إلى عدم وجود ارتباط، وتعني قيمة الواحد وجود ارتباط تام، كما قد تكون هذه العلاقة أو الارتباط طردية وتكون بإشارة موجبة (+) أو عكسية وتكون بإشارة سالبة (-)، وعن مدى قوة الارتباط فإنه لا يوجد معيار محدد بين الباحثين لوصف وتحديد نوع العلاقة كعلاقة منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة، والجدول التالي يوضح أحد التصنيفات:

الجدول رقم (4-1) مدى قوة معامل الارتباط	
مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0,00
ارتباط ضعيف جدا	0,20-أقل من 0,20
ارتباط ضعيف	0,40-أقل من 0,20
ارتباط متوسط	0,70-أقل من 0,40
ارتباط عال	0,90-أقل من 0,70
ارتباط عال جدا	1,00-أقل من 0,90
ارتباط تام	1,00

Source: Alsaqr, 2021, p.2

➤ تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وذلك من أجل قياس أثر الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على الأبعاد أو المتغيرات التابعة؛

➤ تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لإختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على أبعاد أو متغيرات تابعة؛

➤ إختبار (Independent Sample T-test): للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين إتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية؛

➤ إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA): وهو يعتبر من أشهر مقاييس الإحصاء، هدفه التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها في آراء المستجوبين إتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية لأكثر من فئتين؛

➤ إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)): وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

➤ نموذج (Baron and Kenny, 1986): لإختبار فرضية الوساطة والتحقق من نوعها كلية أم جزئية.

2- الطريقة المستخدمة لقياس الإتجاهات والأوزان:

لأغراض الدراسة المتعلقة بموضوع "التجديد الإداري وتطوير المنظمات"، إعتد الباحث في قياس إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الإستبانة ودرجة الإستجابات المحتملة لها على مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، وهو أسلوب يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يتدرج من أعلى وزن له وهو (5) درجات يمثل في حقل الإجابة عبارة (موافق تماما)، إلى أدنى وزن له (1) درجة ويمثل في حقل الإجابة (لا أوافق على الإطلاق) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديرهم، والجدول التالي يوضح الأوزان المعطاة لكل خيار:

الجدول رقم (2-4) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة					
خيارات الإجابة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

Source: Suhaidar, 2019, p.121

من خلال الإستبانة بالأوزان أعلاه ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم إعتداد القاعدة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن}) / \text{عدد الفئات} = (5 - 1) / 5 = 0,80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أو فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-3) المتوسطات المرجحة والإتجاه الموافق لها			
الترتيب	الوسط المرجح	الإتجاه	الدلالة الإحصائية
1	1,79 – 1	غير موافق على الإطلاق	درجة موافقة منخفضة جدا
2	2,59 – 1,80	غير موافق	درجة موافقة منخفضة
3	3,39 – 2,60	محايد	درجة موافقة متوسطة
4	4,19 – 3,40	موافق	درجة موافقة مرتفعة
5	5 – 4,20	أوافق تماما	درجة موافقة مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، 2008، ص 541.

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة الذي يتم حسابه من خلال المعادلة التالية (الدرجة الكلية للمقياس التي تمثل مجموع درجات المفردة تقسيم عدد العبارات $(3 = 5/(1+2+3+4+5))$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، ومنه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة أفراد العينة على تلك العبارة والعكس.

➤ **حجم الأثر:** إن مقاييس حجم الأثر أصبحت تستخدم على نطاق واسع وجانبا مطلوبا من جوانب جودة البحوث العلمية، لذا نجد في هذا الصدد الكثير من المؤلفين الذين قدموا مقاييس مختلفة لتفسير حجم وقوة الأثر، ولعل أول من كان له الفضل في ذلك نجد كوهين (1988)، وحجم الأثر يمكن تعريفه على أنه القيمة التي تقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومدى تفسير المتغير التابع أو توقعه بواسطة المتغير المستقل، كما يعبر حجم التأثير عن الدرجة التي توجد فيها الظاهرة في المجتمع، بصفة عامة يعرف حجم الأثر على أنه "المؤشر الذي يشير إلى الفرق بين المتوسطات، قوة العلاقة، أو ما يفسره المتغير التابع من تأثير المتغير المستقل" (بدوي، 2018، ص 442). وبالرغم من وجود مؤشرات مختلفة لقياس حجم الأثر يؤكد الباحثين أن إختيار أحد المقاييس يقع على عاتق الباحث لوصف حجم التأثير، وذلك بناء على نتائج الدراسة.

➤ **قيمة حجم الأثر:** قدم (Cohen, 1988) مؤشرات ومعايير لقياس حجم الأثر وهي:

الجدول رقم (4-4) مقاييس حجم الأثر حسب (Cohen, 1988)	
$0,20 > Es$	حجم أثر ضئيل جدا
$0,50 > Es \geq 0,20$	حجم أثر صغير
$0,80 > Es \geq 0,50$	حجم أثر متوسط
$1,10 > Es \geq 0,80$	حجم أثر كبير
$1,50 > Es \geq 1,10$	حجم أثر كبير جدا
$Es \geq 1,50$	حجم أثر ضخم

المصدر: بدوي، 2018، ص 449.

المطلب الثاني: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة

إعتمد الباحث على المراجعة الأدبية وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث "التجديد الإداري وتطوير المنظمات"، للتوصل إلى بناء نموذج يشتمل على المتغيرات (المستقلة، الوسيطة والتابعة)، وبالإستناد إلى مقاييس الدراسات السابقة تم تحديد متغيرات الدراسة الحالية لتشمل مايلي:

أ- المتغير المستقل "التجديد الإداري": وبناء على فروض الدراسة فإن المتغير المستقل يتكون من أربعة (4) أبعاد هي (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، هندسة العمليات الإدارية، ريادة الأعمال)، وإعتمدت الدراسة الحالية على مقاييس التي تم إستخدامها في دراسات سابقة، حيث تم تعديل وتطوير تلك المقاييس لتنسجم أبعادها وفقراتها مع أهداف البحث، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:

الجدول رقم (4-5) مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بالتجديد الإداري		
المتغير	الأبعاد	المصدر
التجديد الإداري	القيادة الابتكارية	(بوطرفة، 2016)
	إدارة المعرفة	(العربي، 2018)، (مخلوئي، 2019)، (Migdadi, 2017)
	هندسة العمليات الإدارية	(بلعيد، 2016)، (بوطرفة، 2016)
	ريادة الأعمال	(جلاب، 2014)، (كباب، 2020)

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- المتغير الوسيط "الإستعداد للإبتكار" إعتمد الباحث على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضع الإستعداد للإبتكار بإعتباره متغير وسيط في العلاقة بين أحد متغيرات أو الابعاد التي ستعالج ضمن الدراسة الحالية، هذه الدراسات يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6) مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بالإستعداد للإبتكار	
المتغير	المصدر
الإستعداد للإبتكار	(بوطرفة، 2016)، (عين سوية، 2015)، (Suliman, 2001)، (Arshi and Venkoba, 2019)، (Kleanthis and al, 2020)، (Arshi and Burns, 2019)

المصدر: من إعداد الباحث.

ت- المتغير التابع "تطوير المنظمات" بناء على الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغير تطوير المنظمات شمل على خمسة (5) أبعاد هي (تطوير الفرد، تطوير الجماعة، الهيكل التنظيمي، التطور التكنولوجي، ثقافة

المنظمة)، وقد تم إعتداد المقاييس المستخدمة والتي تم أيضا إجراء بعض التعديلات في فقرات الأبعاد وإعادة صياغتها بما يتلائم وأهداف الدراسة الحالية، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:

الجدول رقم (4-7) مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بتطوير المنظمات		
المتغير	الأبعاد	المصدر
تطوير المنظمات	تطوير الأفراد	(تلخوخ، 2018)، (شواي، 2018؛ شواي وعامر، 2019)
	تطوير الجماعة	(مخلوفي، 2019)، (شواي، 2018)
	تطوير الهيكل التنظيمي	(مخلوفي، 2019)، (شواي، 2018؛ شواي وعامر، 2019)
	تطوير التكنولوجيا	(جلاّب، 2014)، (مخلوفي، 2019)، (بوطرفة، 2016)، (شواي، 2018؛ شواي وعامر، 2019)
	تطوير الثقافة التنظيمية	(كامل وحسن، 2018)، (بلعيد، 2016)، (قادري، 2017)، (شواي، 2018؛ شواي وعامر، 2019)

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: خطوات بناء أداة الدراسة (الإستبانة)

إتبع الباحث مجموعة من الخطوات لبناء أداة الدراسة الحالية (الإستبانة)، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية:

- تجميع الخلفية النظرية من خلال المراجعة الأدبية النظرية للبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة مع الدراسة الحالية؛
- بتوجيه من الأستاذ المشرف تم تحديد أهم المتغيرات والأبعاد التي تمثل موضوع البحث، ووضع العبارات التي تتفق مع كل محور من محاور الدراسة؛
- إستشارة عدد من الأساتذة والمختصين في المجال لإعطاء تصور أولي لشكل الإستبانة؛
- عرض الإستبانة على المشرف للتنقيح والمراجعة، وإبداء الملاحظات.

- الإستبانة في شكلها النهائي:

إنطلاقا مما سبق، وبعد إخضاع أداة الدراسة إلى مجموعة من القياسات لتحديد مدى صدقها جاءت في شكلها النهائي كمايلي: أنظر الملحق رقم (01).

➤ تمهيد: يشرح الهدف من الدراسة ونوعها، ويبين مدى أهمية مشاركة أفراد العينة في هذه الدراسة، وكذلك السرية التامة التي ستحاط بها إجاباتهم لأغراض البحث فقط.

➤ الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

➤ الجزء الثاني: ويتضمن ثلاثة محاور:

✓ المحور الأول: التجديد الإداري (متغير مستقل) وأبعاده:

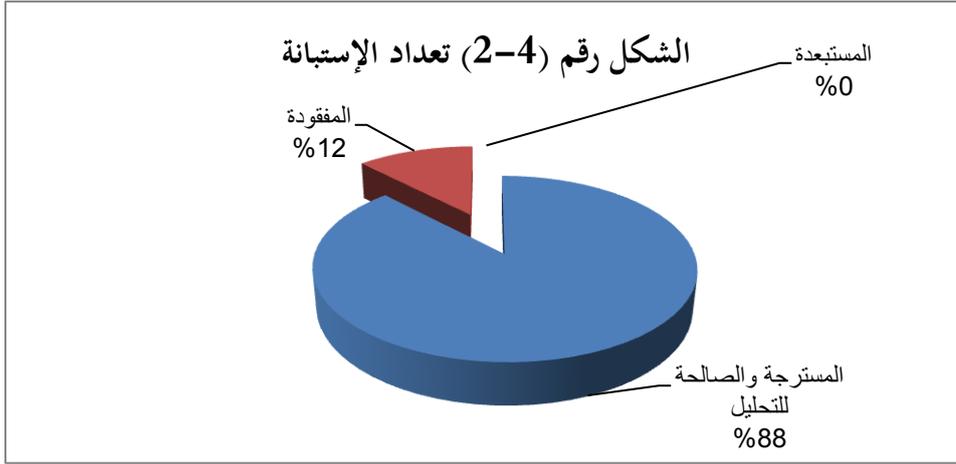
- القيادة الابتكارية: وقد خصصنا لها الفقرات من (1) إلى (4).
 - إدارة المعرفة: وقد خصصنا لها الفقرات من (5) إلى (9).
 - هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): وقد خصصنا لها الفقرات من (10) إلى (14).
 - ريادة الأعمال: وقد خصصنا لها الفقرات من (15) إلى (18).
- ✓ المحور الثاني: الإستعداد للإبتكار (متغير وسيط): وقد خصصنا لها الفقرات من (19) إلى (30).

✓ المحور الثالث: تطوير المنظمات (متغير تابع) وأبعاده:

- تطوير الأفراد: وقد خصصنا لها الفقرات من (31) إلى (35).
- تطوير العلاقات الجماعية والسلوكية: وقد خصصنا لها الفقرات من (36) إلى (40).
- تطوير الهيكل التنظيمي: وقد خصصنا لها الفقرات من (41) إلى (46).
- تطوير التكنولوجيا: وقد خصصنا لها الفقرات من (47) إلى (52).
- تطوير الثقافة التنظيمية: وقد خصصنا لها الفقرات من (53) إلى (58).

ثالثاً- توزيع أداة الدراسة

لصعوبة تطبيق المسح الشامل لمجتمع الدراسة، لقد اعتمدنا أسلوب العينة الميسرة لإختيار عينة الدراسة المكونة من ثلاث (03) شركات وهي شركة سونلغاز، نفطال وشركة إتصالات الجزائر موزعة على الولايات التالية (تيارت، تيسمسيلت، معسكر)، حيث تم توزيع (140) إستبانه على الإطارات المسيرة للممثلين للمستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم استرجاع منها (123) إستبانه بنسبة إجمالية قدرت ب(88%)، وبعد فرزها لم يتم إستبعاد أي إستبانه، ليكون العدد الصالح للتحليل (123) إستبانه، والشكل رقم (4-2) يوضح نسب ما تم توزيعه وإسترجاعه من إستبيانات على مستوى المؤسسات محل الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسة الميدانية.

رابعا- مبررات إختيار الشركات محل الدراسة.

لقد تم إختيار الشركة التي تم إسقاط عليها الدراسة الميدانية لعدة ضوابط على غرار تشاركتها في ثقافة تنظيمية واحدة، كما تعتبر شركات رائدة في مجالها ولديها ميزة تنافسية عالية، أيضا تستخدم هذه الشركات تقنية كثيفة مبنية على المعرفة والإبتكار، إضافة إلى تعرضها لجهود التجديد الإداري والتطوير التنظيمي خلال دورة حياتها، كما انها تنشط ضمن قطاعات تعتبر في الآونة الأخيرة من بين النشاطات الأكثر تنافسية وتطور، والأُن سوف يتم عرض بطاقة فنية لهاته الشركات للتعريف بها أكثر ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8) بطاقة فنية للشركات محل الدراسة			
تسمية الشركة	مجمع سونلغاز	إتصالات الجزائر	نفتال
الشكل القانوني	شركة مساهمة SPA	شركة مساهمة SPA	شركة مساهمة SPA
تاريخ التأسيس	1969	2003	1981
نوع القطاع	الطاقة	الإتصالات	الطاقة
رسالة الشركة	- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. - تحسين حياة العائلات الجزائرية.	- مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.	- المنظمة التي تتصل هي المنظمة التي تتحرك، تدع وتمضي للأمام.
أهدافها	- تطوير أداء الشركة في مجال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ضمن مخطط التنمية المستدامة أفاق 2030. - الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الطاقة وإمتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.	سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر ضمن برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي: - الجودة. - الفعالية. - تحسين نوعية الخدمات.	- تطوير مهامها المرتبطة بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية. - تحسين جودة خدماتها. - تنمية وتطوير إستراتيجية في التسيير تضمن لها البقاء في المركز الريادي.
القيادة الإستراتيجية	- إكتساب مهارات قيادية جديدة والحفاظ على تنميتها. - التكوين المستمر في مجال الإدارة وتقنيات التسيير لإطارات الشركة والرفع من	- الإستراتيجية التنافسية والحفاظ على المركز التنافسي لها. - تطوير ثقافة الشركة. - التشجيع على الإبداع والإبتكار	- وضع برامج تكوين وتدريب فعالة لمواردها البشرية بما تتوافق وتطلعات الشركة. - ثقافة تنظيمية مبنية على الإبداع

<p>الإبتكار.</p> <p>- تعتمد على إستراتيجية التنويع.</p>	<p>خاصة التسويقي والتكنولوجي.</p>	<p>إحترافيتهم.</p> <p>- تنمية رأس المال البشري، إدارة الوظائف والمهارات.</p> <p>- الحوكمة والتسيير.</p> <p>- تنمية القيادة والثقافة الإدارية.</p> <p>- الكفاءة التنظيمية المبنية على تقليص المستويات الإدارية في الشركة.</p>	
<p>- إمكانات مادية وبشرية تؤهلها لإكتساح السوق الوطنية.</p>	<p>- تعتبر مؤسسة ريادية والمتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.</p> <p>- قوة تشغيلية مرتفعة.</p>	<p>- معدلات تزويد بالكهرباء تصل إلى 98% والغاز تصل إلى 65% وهي نسب تعتبر من بين المعدلات الأعلى في العالم.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>- بناء علاقة ثقة قوية مع متعامليلها تضمن لها رضا العميل وبالتالي حصة سوقية أكبر.</p>	<p>- البحث والتطوير من أجل رفع رقم أعمالها ومضاعفته بحلول عام 2024.</p> <p>- تغطية شاملة لشبكة الإتصال بمختلف أنواعه تماشياً مع إحتياجات الزبون.</p>	<p>- التوجه نحو مسار جديد في الطاقات المتجددة (سونلغاز 2035).</p> <p>- التحول الرقمي الكامل مع نهاية عام 2026.</p>	<p>رؤية الشركة</p>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مجموعة من الدراسات والمواقع الإلكترونية لهاته الشركات

خامسا- إختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء إختبار ((Kolmogorov-Smirnov Test (K-S))، يستخدم هذا النوع من الإختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، في هذه الحالة نختار الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة H_1 التي تثبت العكس، وعليه إذا كانت قيمة (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) المعتمد في الدراسة ($\alpha=0,05$)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. (أسامة ربيع، 2007، ص 113)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-9) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي ((Kolmogorov-Smirnov Test (K-S))	
المحور	القيمة الإحتمالية (Sig)
التجديد الإداري	0,070
الإستعداد للإبتكار	0,054
تطوير المنظمات	0,060
مجموع محاور الدراسة	0,200*

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

نلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن القيمة الإحتمالية (Sig) لمحاور الدراسة جاءت أكبر من (0,05)، وعليه يمكننا القول بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

سادسا: صلاحية أداة الدراسة

يؤكد علماء القياس أن استخدام الاستبانة كأداة للقياس يستوجب التأكد من خصائصها السيكمترية، من خلال الكشف عن الخصائص والسمات التي يجب توفرها في أداة القياس الجيدة، حتى تكون صالحة لقياس ما صممت له والوثوق في دقة نتائجها، وفي هذا الإطار يشكل الصدق والثبات أهم قضايا وإجراءات القياس وبناء أداة القياس، وجاءت هذه الخطوات على النحو الآتي:

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة (الإستبانة)، صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدق الأداة الحالية تم معالجتها من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في التخصص من داخل وخارج الوطن، للتأكد من مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها، كذلك تم استخدام الصدق البنائي لضمان دقة تمثيل الأبعاد للمتغيرات المبحوثة ومدى ثباتها وإتساقها.

أ- الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري وذلك عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (05) أعضاء أنظر الملحق رقم (02)، وعلى ضوء آراء ومقترحات السادة المحكمين قمنا بإجراء التعديلات اللازمة من حذف لبعض العبارات ودمج أخرى.

ب- الثبات والإتساق الداخلي:

1- الثبات: يقصد بثبات أداة الدراسة الدرجة التي تحقق فيها الإستبانة نفس النتائج في حال تكرار الإختبار، أي نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، ويعني ثبات الإستبانة كذلك الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وإنسجامها، ولإتخاذ القرار بشأن إختبار الموثوقية حسب Hair and al (2010)، وجب وضع الإحتمالين التاليين:

أ- في حالة معامل ألفا كرونباخ $\leq 0,60$ ، يمكن قبول ألفا كرونباخ (نتائج موثوقة).

ب- في حالة معامل ألفا كرونباخ $> 0,60$ ، يرفض ألفا كرونباخ (نتائج غير موثوقة). (Ramli, 2019, p.37)، ونتائج الإختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة			
محاور الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التجديد الإداري	القيادة الابتكارية	4	0,641
	إدارة المعرفة	5	0,795
	هندسة العمليات الإدارية	5	0,827
	ريادة الأعمال	4	0,784
الإستعداد للإبتكار	/	12	0,820
تطوير المنظمات	تطوير الأفراد	5	0,818
	تطوير الجماعة	5	0,892
	الهيكل التنظيمي	6	0,751
	التكنولوجيا	6	0,855
	الثقافة التنظيمية	6	0,899
0,963	الدراسة الكلية	58	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (4-10)، أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة وذلك لكل متغير ولكل محور من المحاور الإستبانة، حيث تراوحت ما بين (0,641 – 0,899)، بينما بلغت النسبة الإجمالية لجميع فقرات الإستبانة (0,963) وهي نتائج ممتازة كونها تجاوزت النسبة المقبولة (60%)، كما تدل هذه القيمة على أننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة (96,3%) في حال ما تم إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة وفي ظروف مختلفة، ومنه فالإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي تعتبر صالحة للقياس ويمكن من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

2- الإتساق الداخلي: يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الإتساق الداخلي من خلال معامل الإرتباط بيرسون (Pearson) الذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، ويأخذ قيما تفسر كالتالي: "من 0 إلى 0,19 ضعيف جدا، من 0,2 إلى 0,39 ضعيف، من 0,4 إلى 0,59 متوسط، من 0,6 إلى 0,79 قوي، من 0,8 إلى 1 قوي جدا". (شواي، 2018، ص 149)، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة الطردية (إشارة موجبة) أم عكسية (إشارة سالبة)، ويمكن الحكم على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع على الإستبانة إذا كانت معاملات الإرتباط أكبر تماما من 0,35 (Octavia and al, 2018, p.3). ويمكن توضيح نتائج هذا الإختبار من خلال الجداول التالية:

➤ الإتساق الداخلي لمحور التجديد الإداري:

الجدول رقم (4-11) الإتساق الداخلي لبعء القيادة الإبتكارية (محور التجديد الإداري)			
الترتيب	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
1	أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	0,739**	0,000
2	أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارى	0,723**	0,000
3	أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد	0,614**	0,000
4	تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله	0,729**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-11) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين جميع عبارات بعء القيادة الإبتكارية مع الدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,739**) في حدها الأعلى الموافق للعبرة رقم (1) وبين (0,614**) كحد أدنى أمام العبرة رقم (3)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعء القيادة الإبتكارية.

الجدول رقم (4-12) الإتساق الداخلي لبعء إدارة المعرفة (محور التجديد الإداري)			
الترتيب	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
5	حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معروفة بدقة لدى المنظمة	0,795**	0,000
6	يوجد في المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	0,701**	0,000
7	تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	0,816**	0,000
8	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	0,738**	0,000
9	يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	0,660**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-12) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين جميع عبارات بعء إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعء الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,816**) في حدها الأعلى الموافق للعبرة رقم (7) وبين (0,660**) كحد أدنى أمام العبرة رقم (9)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعء إدارة المعرفة.

الجدول رقم (4-13) الإتساق الداخلي لبعدهندسة العمليات الإدارية (محور التجديد الإداري)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير	0,783**	0,000
11	تهتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل	0,813**	0,000
12	تقوم الإدارة بإستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	0,751**	0,000
13	يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل بإستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل	0,825**	0,000
14	عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة	0,673**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جدا بين جميع عبارات بعد هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,825**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (13) وبين (0,673**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (14)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدهندسة العمليات الإدارية.

الجدول رقم (4-14) الإتساق الداخلي لبعدهريادة الأعمال (محور التجديد الإداري)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	خلال السنوات الخمس الماضية إستطعنا تقلم العديد من المنتجات الجديدة	0,830**	0,000
16	أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع	0,741**	0,000
17	أثناء المنافسة نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة	0,816**	0,000
18	تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة بإستمرار	0,759**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين جميع عبارات بعد ريادة الأعمال مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,830**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (1) وبين (0,741**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (16)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدهريادة الأعمال.

➤ الإتساق الداخلي لمحور الإستعداد للإبتكار:

الجدول رقم (4-15) الإتساق الداخلي لمحور الإستعداد للإبتكار			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	أنا على علم بكل التغييرات التي تحدث بالمنظمة	0,515**	0,000
20	أدرك مفهوم الإبتكار ودوره التطويري	0,667**	0,000
21	الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال	0,552**	0,000
22	أدرك خصائص ومهام القائد الإبتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة	0,679**	0,000
23	أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التغيير الإداري للمنظمة	0,635**	0,000
24	عدم وضوح أهداف التغيير يؤدي إلى خلق مقاومة له	0,598**	0,000
25	الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التغيير	0,469**	0,000
26	مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقا في تجسيد عملية التغيير والإبتكار	0,473**	0,000
27	عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير يعد عائقا في تجسيد هذه العملية	0,435**	0,000
28	لدي ميل شديد لأكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة	0,659**	0,000
29	أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغبتني في فعل أكثر مما أتوقع فعله	0,687**	0,000
30	أقترح مداخل وأساليب مبتكرة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	0,682**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-15) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين جميع عبارات بعد الإستعداد للإبتكار مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، إلا أن هذه العلاقة جاءت في بعض الفقرات متوسطة وأخرى قوية، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,687**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (29) وبين (0,435**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (27)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لمحور الإستعداد للإبتكار.

➤ الإتساق الداخلي لمحور تطوير المنظمات:

الجدول رقم (4-16) الإتساق الداخلي لبعده تطوير الأفراد (محور تطوير المنظمات)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	تحرص المنظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	0,776**	0,000
32	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	0,784**	0,000
33	تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب	0,765**	0,000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعلاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات

0,000	0,733**	أُتلقى التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي	34
0,000	0,760**	توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	35
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-16) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين جميع عبارات بعد تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,784**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (32) وبين (0,733**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (34)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها تطوير الأفراد.

الجدول رقم (4-17) الإتساق الداخلي لبعدها تطوير الجماعة (محور تطوير المنظمات)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
36	عقد إجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل	0,812**	0,000
37	نظام الإتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال	0,827**	0,000
38	يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	0,873**	0,000
39	توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين	0,845**	0,000
40	تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة.....	0,833**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-17) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جدا بين جميع عبارات بعد تطوير الجماعة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,873**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (38) وبين (0,812**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (36)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها تطوير الجماعة.

الجدول رقم (4-18) الإتساق الداخلي لبعدها تطوير الهيكل التنظيمي (محور تطوير المنظمات)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة (القدرة على التجديد)	0,779**	0,000
42	تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا	0,798**	0,000
43	يوجد تناسق للوظائف والهيكل التنظيمي	0,781**	0,000
44	تم إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق	0,667**	0,000
45	تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها	0,619**	0,000

46	أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منظمتي أمر أساسي وضروري	0,358**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-18) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين جميع عبارات بعد تطوير الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,798**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (42) وبين (0,358**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (46)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها تطوير الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (4-19) الإتساق الداخلي لبعدها تطوير التكنولوجيا (محور تطوير المنظمات)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تتناسب وأساليب العمل الجديدة	0,801**	0,000
48	لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بها	0,794**	0,000
49	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	0,832**	0,000
50	يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين	0,746**	0,000
51	أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية	0,665**	0,000
52	التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما إقتضت الحاجة لذلك	0,752**	0,000
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-19) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جدا بين جميع عبارات بعد تطوير التكنولوجيا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,832**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (49) وبين (0,665**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (51)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها تطوير التكنولوجيا.

الجدول رقم (4-20) الإتساق الداخلي لبعدها تطوير الثقافة التنظيمية (محور تطوير المنظمات)			
الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
53	تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	0,741**	0,000
54	قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها	0,710**	0,000
55	تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	0,856**	0,000
56	تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية من أفكار ومبادئ، وكذلك البيئة الخارجية خاصة عند التعامل مع	0,878**	0,000

		العنصر البشري	
0,000	0,815**	الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجديدة	57
0,000	0,888**	تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	58
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05).			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال الجدول (4-20) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جدا بين جميع عبارات بعد تطوير الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0,888**) في حدها الأعلى الموافق للعبارة رقم (58) وبين (0,710**) كحد أدنى أمام العبارة رقم (54)، كما أن جميع العبارات جاءت أكبر تماما من 0,35 ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)، مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع لبعدها تطوير الثقافة التنظيمية.

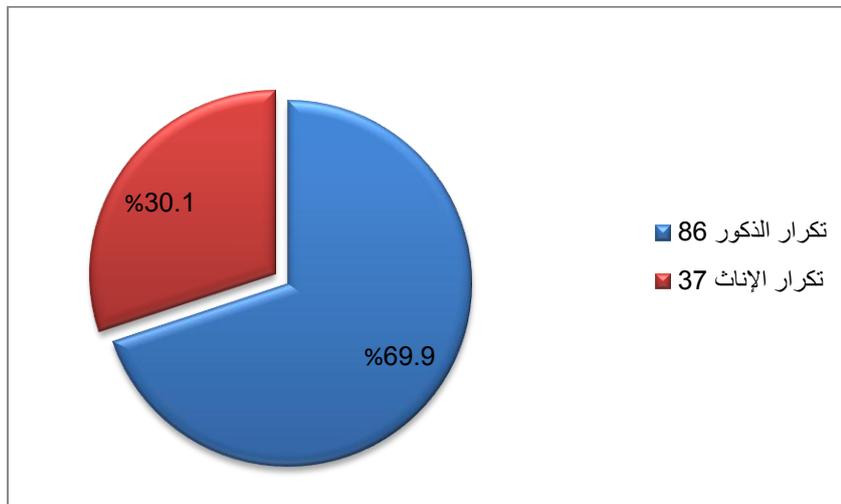
المبحث الثاني: تحليل خصائص متغيرات وأبعاد الدراسة وإتجاهات أفراد العينة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

بهدف إعطاء صورة واضحة لعينة الدراسة المستهدفة، سوف نقوم من خلال هذا المطلب عرض لعملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية)، وذلك من خلال إستخراج التكرارات والنسب المئوية.

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يمثل الشكل التالي توزيع عينة الدراسة للتكرارات والنسب المئوية التالية:

الشكل رقم (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

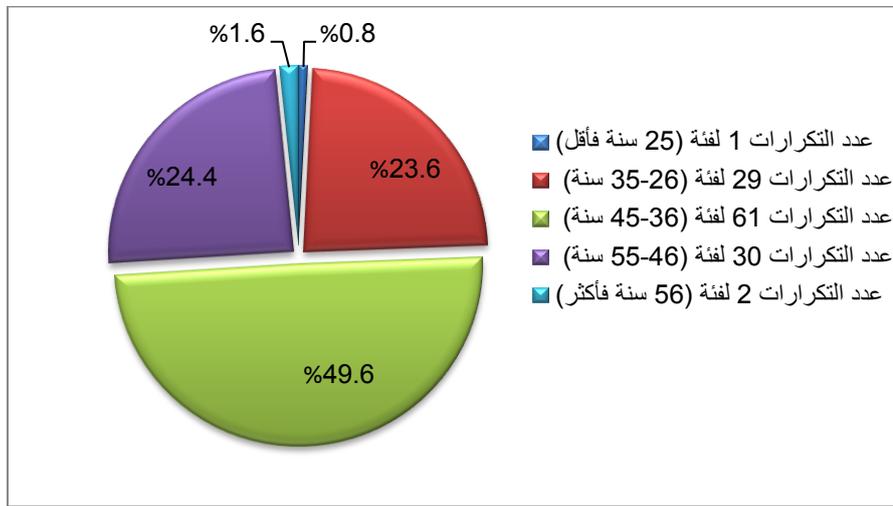


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

من خلال الشكل رقم (4-3) نلاحظ أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة (9,69%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (30,1%). ويمكن تفسير هذا التفاوت في الجنسين لطبيعة ومتطلبات العمل، بالإضافة إلى عزوف الجنس الأنثوى على تبني المستويات القيادية العليا ربما يرجع ذلك لعدة إعتبارات منها الحالة الإجتماعية، إلا أن هذه النسبة عموماً تعتبر جيدة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يمثل الشكل التالي توزيع عينة الدراسة للتكرارات والنسب المئوية التالية:

الشكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

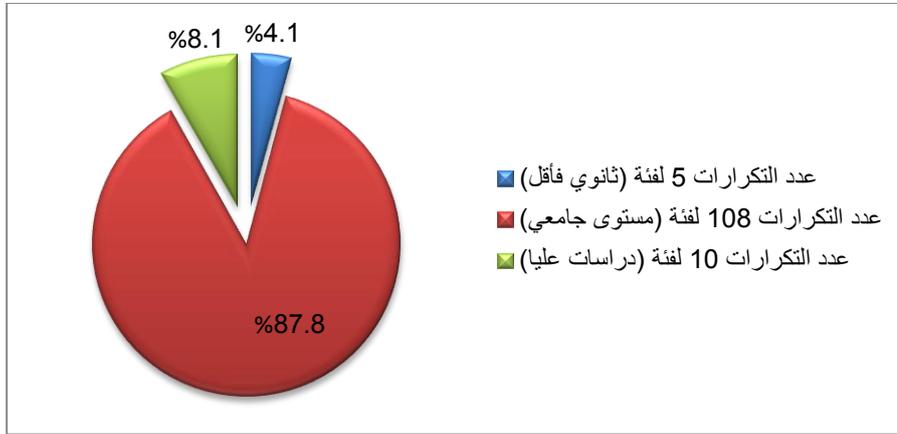


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يوضح الشكل رقم (4-4) أن الفئة العمرية ما بين (36-45 سنة) التي بلغ عدد أفرادها (61) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ (49,6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (123) فرداً شكلت أعلى نسبة، تليها الفئة العمرية (46-55 سنة) حيث بلغ عدد أفرادها (30) فرداً بنسبة مئوية (24,4%)، ومن ثم الفئة العمرية (26-35 سنة) التي كان عدد أفرادها (29) فرداً بنسبة مئوية (23,6%)، وشكلت الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) بعدد أفراد يقدر بـ (2) يقابله نسبة مئوية (1,6%)، وجاءت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية تقدر بـ (0,8%). يفسر الباحث هذا التفاوت في نسب توزيع الفئات العمرية إلى طبيعة وشروط إسناد المهام القيادية والإدارية بناءً على معايير الأقدمية والتدرج السلمي في الرتب الإدارية، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى شروط التعيين في مثل هذه المؤسسات.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يمثل الشكل التالي توزيع عينة الدراسة للتكرارات والنسب المئوية التالية:

الشكل رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

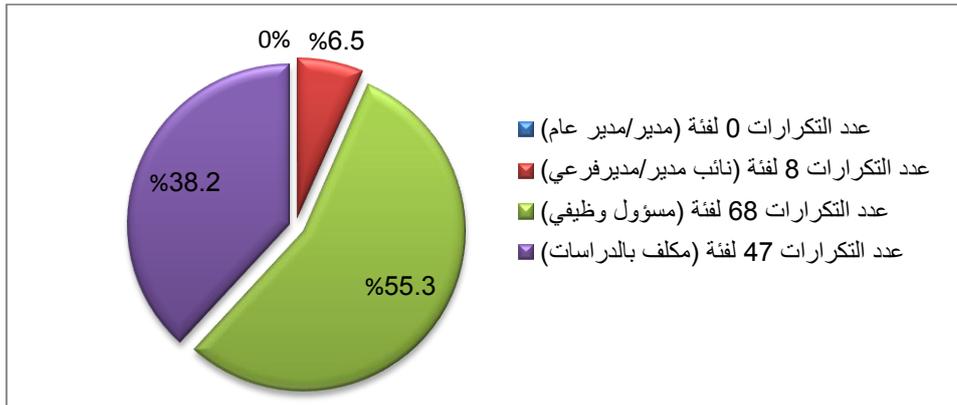


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يوضح الشكل رقم (4-5) أن المؤهل العلمي الجامعي (ليسانس، ماستر) إحتل المرتبة الأولى بعدد أفراد قدر بـ(108) ونسبة مئوية تساوي (87,8%)، وبلغ تكرار فئة المؤهل العلمي دراسات عليا (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ(8,1%) في المرتبة الثانية، وأخيرا بلغ تكرار مؤهل علمي ثانوي فأقل (5) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ(4,1%)، والملاحظ هنا أن هذه النسب منطقية فهي تنسجم تماما مع طبيعة الأعمال والمهام والمسؤوليات مقارنة بشروط التعيين فيها في الشركات محل الدراسة، كما تعطي هذه النتائج مصداقية ومؤشر جيد على أن مجتمع وعينة الدراسة يتمتع بمستوى تعليمي عال جدا يمكنهم من فهم وإدراك لموضوع البحث والإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي: يمثل الشكل التالي توزيع عينة الدراسة للتكرارات والنسب المئوية التالية:

الشكل رقم (4-6) توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

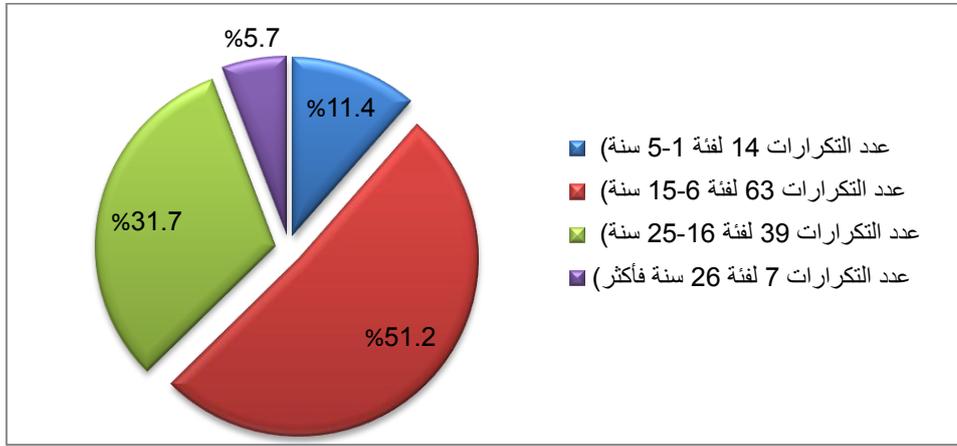


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يوضح الشكل رقم (4-6) أن نسبة منصب مسؤول وظيفي كانت أعلى نسبة مئوية من إجمالي المبحوثين والتي بلغت (55,3%)، يقابلها عدد أفراد قدر بـ(68) فردا، وتليها نسبة مكلف بالدراسات حيث بلغت (38,2%) بعدد أفراد يساوي (47) فردا، ثم تلتها نسبة نائب مدير ومدير فرعي بمعدل (6,5%) والتي مثلت عدد أفراد قدر بـ(8)، وعليه هذه النسب تعتبر منطقية جدا بالنظر إلى طبيعة هيكل وحجم المؤسسات محل الدراسة.

5- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية: يمثل الشكل التالي توزيع عينة الدراسة للتكرارات والنسب المئوية التالية:

الشكل رقم (4-7) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

نتائج الشكل رقم (4-7) بينت أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي التي تتراوح مدة خدمتهم بين (6-15 سنة) ونسبة قدرت بـ(51,2%)، تلتها فئة (16-25 سنة) بنسبة قدرت بـ(31,7%)، ثم جاءت الفئة المحصورة ما بين (1-5 سنوات) بنسبة مئوية قدرت بـ(11,4%)، وأخيرا فئة (26 سنة فأكثر) بنسبة تقدر بـ(5,7%)، هذه النسب تفسر أن الشركات محل الدراسة تدرك أهمية الخبرة المهنية في تفعيل جهود تطوير المنظمة، كذلك يتضح من خلال النتائج المحصل عليها أن التعيين في الوظائف الإدارية العليا يتطلب خبرة مهنية، إضافة إلى مستوى تعليمي عالي هذا ما تفسره الفوارق بين الفئة العمرية (6-15 سنة) والتي فاق عدد تكرارها المقدر بـ(68)، الفئة العمرية (16-25 سنة) و (26 سنة فأكثر) مجتمعها والتي بلغ (46) فردا.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات وأبعاد الدراسة

بهدف تحليل نتائج ومجالات وأبعاد الدراسة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

أولاً: عرض وتحليل إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير التجديد الإداري: فيمالي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس متغير التجديد الإداري، وبناء على تلك النتائج تم تقييم مستوى التجديد الإداري بأبعاده الأربعة (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، هندسة العمليات الإدارية، زيادة الأعمال)، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للتجديد الإداري					
الترتيب	مستوى الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول	
1	مرتفعة	0,588	3,943	القيادة الابتكارية	
3	مرتفعة	0,753	3,582	إدارة المعرفة	
4	مرتفعة	0,769	3,486	هندسة العمليات الإدارية (المندرة)	
2	مرتفعة	0,802	3,626	ريادة الأعمال	
	درجة مرتفعة من الموافقة	0,603	3,645	التجديد الإداري	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

من خلال الجدول رقم (4-21)، يتبين أن المتوسط الحساب للتجديد الإدارية هو 3,645 بمستوى درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري يساوي 0,603، وبينت النتائج أن مستويات أبعاد التجديد الإداري في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة جاءت كلها مرتفعة بمستوى 3,943 لبعده القيادة الابتكارية كأقصى مستوى من الموافقة، ومستوى 3,486 لبعده هندسة العمليات الإدارية كأدنى مستوى، ويرجع السبب في تقارب إدراك وتصور التجديد الإداري بأبعاده لدى أفراد العينة إلى المؤهل العلمي الجامعي، وطبيعة العمل والهيكلة التنظيمي المتشابه.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل التجديد الإداري:

1- القيادة الابتكارية: يتكون هذا البعد من أربع فقرات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-22) يوضح مستويات القيادة الابتكارية في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	على الإطلاق		
3	موافق	0,814	3,991	30 %24.4	71 %57.7	14 %11.4	7 %5.7	1 %0.8	أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	1
2	موافق	0,768	4,089	34 %27.6	73 %59.3	10 %8.1	5 %4.1	1 %0.8	أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارى	2

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعلاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات

1	موافق تماما	0,648	4,333	51	64	6	2	0	أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد	3
				%41.5	%52.0	%4.9	%1.6	%0.0		
4	محايد	1,094	3,357	16	49	27	25	6	تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله	4
				%13.0	%39.8	%22.0	%20.3	%4.9		
مستوى مرتفع		0,588	3,943	القيادة الإبتكارية						
*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)، *المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+ 2+1)]										

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-22)، أن مستوى القيادة الإبتكارية كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,943) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,588)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه توجد قيادة إبتكارية بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية بدرجة مرتفعة، وذلك لكون هذه المؤسسات تدرك أهمية هذا النوع من القيادة ودوره الفعال في تطوير المنظمة. إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعث القيادة الإبتكارية ترتيبا تنازليا من الإبتكار الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (3)، التي تضمنت «أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,333)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,648)، إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة تؤكد وعي أفراد العينة لدى أهمية مشاركتهم في عمليات التجديد.

- جاءت الفقرة رقم (2)، التي تضمنت «أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارى» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,089)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,768)، إن الموافقة على هذه العبارة تبين أن القيادة الخاصة بهذه الشركات هي قيادة تشاركية في عملية طرح الأفكار الجديدة.

- جاءت الفقرة رقم (1)، التي تضمنت «أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,991)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,814)، إن الموافقة على هذه العبارة تؤكد أن أفراد عينة الدراسة تؤمن بقدراتها القيادية، وتتميز بصفات القائد الإبتكاري.

- جاءت الفقرة رقم (4)، التي تضمنت « تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,357)،

بانحراف معياري مساوي ل(1,094)، وجاءت الموافقة على هذه العبارة بدرجة متوسطة، هذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي كان أكبر تشتت بين الفقرات المكونة لهذا البعد، إلا أنه يمكن القول أن هناك بعض الإستقلالية للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب له.

2- إدارة المعرفة: يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-23) يوضح مستويات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	على الإطلاق		
4	موافق	1,034	3,528	17 %13.8	57 %46.3	30 %24.4	12 %9.8	7 %5.7	حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معرفة بدقة لدى المنظمة	5
5	محايد	0,986	3,317	10 %8.1	52 %42.3	31 %25.2	27 %22.0	3 %2.4	يوجد في المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	6
3	موافق	0,997	3,609	20 %16.3	59 %48.0	22 %17.9	20 %16.3	2 %1.6	تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	7
2	موافق	1,026	3,723	24 %19.5	65 %52.8	14 %11.4	16 %13.0	4 %3.3	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	8
1	موافق	1,032	3,731	24 %19.5	65 %52.8	17 %13.8	11 %8.9	6 %4.9	يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	9
مستوى مرتفع			0,753	3,582	إدارة المعرفة					
*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)، *المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+ 2+1)]										

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-23)، أن مستوى إدارة المعرفة كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,582) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بانحراف معياري قدره (0,753)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه توجد إدارة للمعرفة بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية بدرجة مرتفعة، وذلك لكون أن المعرفة المتجددة مصدر من مصادر تحقيق التطور والميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد إدارة المعرفة ترتيبا تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (9)، التي تضمنت «يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,731)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,032)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن هناك نقل وتبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة بطريقة سهلة.

- جاءت الفقرة رقم (8)، التي تضمنت «تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,723)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,026)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المؤسسات تساعد بشكل كبير في نقل وتوفير المعرفة في الوقت المناسب.

- جاءت الفقرة رقم (7)، التي تضمنت «تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,609)، بإنحراف معياري مساوي لـ(0,997)، إن الموافقة على هذه العبارة تؤكد أن عملية إكتساب المعرفة تتم من خلال فرق عمل متخصصة.

- جاءت الفقرة رقم (5)، التي تضمنت «حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معروفة بدقة لدى المنظمة» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,528)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,034)، إن الموافقة على هذه العبارة متوسطة نوعا ما وأكثر تشتتا في إجابات أفراد العينة، وهذا شئ طبيعي كون أن مصادر المعرفة وأنواعها هي السبب الرئيسي في تحديد وفهم المعرفة خاصة الضمنية.

- جاءت الفقرة رقم (6)، التي تضمنت «يوجد في المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,317)، بإنحراف معياري مساوي لـ(0,986)، إن الموافقة المتوسطة على هذه العبارة توضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة لا تحتوي على وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة، وهذا ما يؤكد عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة والذي كان الأقل من بين العبارات المكونة لبعدها إدارة المعرفة.

3- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-24) يوضح مستويات هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	على الإطلاق		
4	موافق	1,047	3,416	16	49	34	18	6	يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير	10
				%13.0	%39.8	%27.6	%14.6	%4.9		
1	موافق	1,008	3,569	19	56	28	16	4	تتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل	11
				%15.4	%45.5	%22.8	%13.0	%3.3		
5	موافق	1,006	3,398	12	55	31	20	5	تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	12
				%9.8	%44.7	%25.2	%16.3	%4.1		
3	موافق	0,961	3,520	14	61	25	21	2	يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل	13
				%11.4	%49.6	%20.3	%17.1	%1.6		
2	موافق	0,977	3,528	13	64	26	15	5	عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة	14
				%10.6	%52.0	%21.1	%12.2	%4.1		
مستوى مرتفع			0,769	3,486	هندسة العمليات الإدارية					

* اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،

* المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-24)، أن مستوى هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,486) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,769)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه توجد هندسة للعمليات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها هندسة العمليات الإدارية ترتيبا تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (11)، التي تضمنت «تهتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,569)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,008)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لعملية التجديد لطرق ووسائل العمل.

- جاءت الفقرة رقم (14)، التي تضمنت «عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة» بمتوسط حسابي مرجح يقدر ب(3,528)، وإنحراف معياري مساوي

ل(0,977)، وجاءت الفقرة رقم (13)، التي تضمنت «يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل» بمتوسط حسابي مرجح يقدر ب(3,520)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,961)، في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، حيث أن الموافقة المرتفعة على هذين العبارتين تؤكد أن عمليات التطوير التي تتم على مستوى المؤسسة تكون مرتبطة أساساً بتعديل الأنظمة وإجراءات العمل قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

- جاءت الفقرة رقم (10)، التي تضمنت «يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,416)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,047)، إن الموافقة على هذه العبارة تؤكد أن هناك عملية بحث مستمرة حول تجديد الأساليب الإدارية.

- جاءت الفقرة رقم (12)، التي تضمنت «تقوم الإدارة بإستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,398)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,006)، إن الموافقة على هذه العبارة جاءت بدرجة متوسطة، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإستحداث وظائف جديدة بشكل مستمر.

4- زيادة الأعمال: يتكون هذا البعد من أربع فقرات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-25) يوضح مستويات زيادة الأعمال في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
3	موافق	1,073	3,471	18 %14.5	53 %43.1	27 %22.0	19 %15.4	6 %4.9	15	خلال السنوات الخمس الماضية إستطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة
4	محايد	1,197	3,284	22 %17.9	36 %29.3	28 %22.8	29 %23.6	8 %6.5	16	أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع
2	موافق	0,908	3,756	23 %18.7	61 %49.6	27 %22.0	10 %8.1	2 %1.6	17	أثناء المنافسة نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة
1	موافق	0,909	3,991	36 %29.3	62 %50.4	15 %12.2	8 %6.5	2 %1.6	18	تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة باستمرار
مستوى مرتفع				0,802	3,626	ريادة الأعمال				

*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05).

*المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-25)، أن مستوى ريادة الأعمال كان مرتفعاً وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,626) وهو أكبر من

المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,802)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه توجد روح ريادية بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضاً ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الأعمال ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (18)، التي تضمنت «تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة باستمرار» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,991)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,909)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة بالنسبة لها فإن تحسين الجودة هي عملية مستمرة.

- جاءت الفقرة رقم (17)، التي تضمنت «أثناء المنافسة نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,756)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,908)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة ومن وجهة نظر أفراد المؤسسة يعتبرون الرواد في تقديم منتجات وأساليب إدارية جديدة.

- جاءت الفقرة رقم (15)، التي تضمنت «خلال السنوات الخمس الماضية استطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,471)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,073)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن هذه المؤسسات قدمت منتجات جديدة على الأقل في الخمس سنوات الماضية.

- جاءت الفقرة رقم (16)، التي تضمنت «أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,284)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,197)، إن الموافقة على هذه العبارة متوسطة مقارنة بباقي العبارات المكونة لهذا البعد، وبما أن هناك تشتت عالٍ مقارنة بالفقرات الأخرى، يمكن القول أن هناك فجوة لا بأس بها تتميز بروح القائد الريادي الذي يميل إلى المخاطرة.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الإستعداد للإبتكار: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس متغير الإستعداد للإبتكار، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-26) يوضح مستويات الإستعداد للإبتكار في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الإعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق		
12	محايد	1,076	3,333	14 %11.4	52 %42.3	22 %17.9	31 %25.2	4 %3.3	أنا على علم بكل التحديات التي تحدث بالمنظمة	19
6	موافق	0,794	3,991	28 %28.8	74 %60.2	15 %12.2	4 %3.3	2 %1.6	أدرك مفهوم الإبتكار ودوره التطويري	20
10	موافق	0,965	3,658	18 %14.6	67 %54.5	19 %15.4	16 %13.0	3 %2.4	الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال	21
11	موافق	1,066	3,504	18 %14.6	55 %44.7	28 %22.8	15 %12.2	7 %5.7	أدرك خصائص ومهام القائد الإبتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة	22
9	موافق	0,949	3,796	27 %22.0	59 %48.0	25 %20.3	9 %7.3	3 %2.4	أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التغيير الإداري	23
5	موافق	0,729	3,991	27 %22.0	73 %59.3	18 %14.6	5 %4.1	0 %0.0	عدم وضوح أهداف التغيير يؤدي إلى خلق مقاومة له	24
8	موافق	0,888	3,886	26 %21.1	71 %57.7	14 %11.4	10 %8.1	2 %1.6	الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التغيير	25
3	موافق	0,848	4,130	44 %35.8	58 %47.2	16 %13.0	3 %2.4	2 %1.6	مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقا في تجسيد عملية التغيير والإبتكار	26
4	موافق	0,879	4,073	38 %30.9	67 %54.5	10 %8.1	5 %4.1	3 %2.4	عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير يعد عائقا في تجسيد هذه العملية	27
2	موافق	0,757	4,154	43 %35.0	58 %47.2	21 %17.1	0 %0.0	1 %0.8	لدي ميل شديد لأكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة	28
1	موافق	0,724	4,154	38 %30.9	70 %56.9	12 %9.8	2 %1.6	1 %0.8	أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغبتني في فعل أكثر مما أتوقع فعله	29
7	موافق	0,819	3,967	29 %23.6	69 %56.1	19 %15.4	4 %3.3	2 %1.6	أفترح مداخل وأساليب مبتكرة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	30
مستوى مرتفع			0,511	3,886	الإستعداد للإبتكار					

* اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،

* المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) $[5/(5+4+3+2+1)]$

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-26)، أن مستوى الإستعداد للإبتكار الإداري كان مرتفعا وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,886) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدّر ب(3)، بإعتراف معياري قدره (0,511)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه يوجد رغبة وإستعداد كبير لتبني الإبتكار الإداري بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضاً ترتيب الفقرات المشكّلة لمتغير الإستعداد للإبتكار ترتيباً تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (29)، التي تضمنت «أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغبتني في فعل أكثر مما أتوقع فعله» والفقرة رقم (28)، التي تضمنت «لدي ميل شديد لأكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة» في المرتبة الأولى والثانية على التوالي من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما (4,154) و (4,154)، وإنحراف معياري مساوي لـ (0,724) و (0,757)، إن الموافقة المرتفعة جداً على هذين العبارتين تؤكد كفاءة أفراد المؤسسة وثقتهم ورغبتهم الكبيرة في تحمل المسؤوليات والقيادة.

- جاءت الفقرة رقم (26)، التي تضمنت «مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقاً في تجسيد عملية التجديد والابتكار» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,130)، بإنحراف معياري مساوي لـ (0,848)، إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة تؤكد بأن مركزية القرار وضعف الإتصال يمثل عائقاً في عمليات التجديد والإبتكار.

- جاءت الفقرة رقم (27)، التي تضمنت «عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد يعد عائقاً في تجسيد هذه العملية» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,073)، بإنحراف معياري مساوي لـ (0,879)، إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة تؤكد أن من معوقات تجسيد عملية التجديد في المؤسسات هو عدم إشراك العمال في التخطيط.

- جاءت الفقرة رقم (24)، التي تضمنت «عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى خلق مقاومة له» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,991)، بإنحراف معياري مساوي لـ (0,729)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى مقاومة له.

- جاءت الفقرة رقم (20)، التي تضمنت «أدرك مفهوم الإبتكار ودوره التطويري» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,991)، بإنحراف معياري مساوي لـ (0,794)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن أفراد عينة المؤسسة تتمتع بوعي تنظيمي مما يجعلها تدرك جيداً معنى الإبتكار والدور الذي يلعبه في تطور المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (30)، التي تضمنت «أقترح مداخل وأساليب مبتكرة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة» في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,967)، بإنحراف

معياري مساوي ل(0,819)، إن الموافقة المرتفعة أيضا على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تتميز بأسلوب تشاركي في كيفية إقتراح وتأدية المهام.

- جاءت الفقرة رقم (25)، التي تضمنت «الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التجديد» في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,886)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,888)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد حسب إجابات أفراد العينة أن الخوف من الفشل يعتبر عائق في تجسيد عمليات التجديد والابتكار وبالتالي إرتفاع نسب مقاومته.

- جاءت الفقرة رقم (23)، التي تضمنت «أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التجديد الإداري للمنظمة» في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,796)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,949)، نتائج هذه العبارة تؤكد مدى وعي أفراد العينة إتجاه القائد المبتكر والدور الذي يلعبه في إحداث التجديد الإداري للمنظمة.

- جاءت الفقرة رقم (21)، التي تضمنت «الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال» في المرتبة العاشرة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,658)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,965)، رغم أن الموافقة على هذه العبارة تؤكد أن الأنظمة والإجراءات الإدارية تسهل القيام بالأعمال، إلا أن التباين المرتفع نوعا ما مقارنة بالفقرات الأخرى يوحي بأن هذه الأنظمة والإجراءات غير كافية ويجب تجديدها وتطويرها.

- جاءت الفقرة رقم (22)، التي تضمنت «أدرك خصائص ومهام القائد الإبتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة» في المرتبة الحادية عشر من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,504)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,066)، إن الموافقة المرتفعة نوعا ما على هذه العبارة تؤكد أن أفراد العينة تدرك خصائص القائد الإبتكار وتراها موجودة في القيادة الحالية، لكن هذه الموافقة تبدو متوسطة وهذا ما يفسره التباين المرتفع في إجابات أفراد هذه العينة

- وأخيرا جاءت الفقرة رقم (19)، التي تضمنت «أنا على علم بكل التجديدات التي تحدث بالمنظمة» في المرتبة إثنا عشر من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,333)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,076)، وعلية فإن الموافقة المتوسطة على هذه العبارة تبين لنا أن أفراد العينة ليس لهم علم كاف بكل ما يحصل في المنظمة، وربما ذلك يرجع لتصنيف المستويات الإدارية المختلفة لان هناك تباين في الإجابات وهو الأعلى مقارنة بكل الفقرات المكونة لهذا المحور.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير تطوير المنظمات: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات قياس متغير تطوير المنظمات، وبناء على تلك النتائج تم تقييم مستوى التطوير التنظيمي بأبعاده الخمسة (تطوير الأفراد، تطوير الجماعة، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا، تطوير الثقافة التنظيمية)، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لتطوير المنظمات					
الترتيب	مستوى الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث	
3	مرتفعة	.794	3,591	تطوير الأفراد	
2	مرتفعة	0,916	3,616	تطوير الجماعة	
4	مرتفعة	0,619	3,537	تطوير الهيكل التنظيمي	
1	مرتفعة	0,705	3,790	تطوير التكنولوجيا	
5	متوسطة	0,820	3,388	تطوير الثقافة التنظيمية	
درجة مرتفعة من الموافقة		0,646	3,583	تطوير المنظمات	
*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)، *المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/5+4+3+ 2+1]					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

من خلال الجدول رقم (4-27)، يتبين أن المتوسط الحسابي لتطوير المنظمات هو 3,583 بمستوى درجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري يساوي 0,646، وبينت النتائج أن مستويات أبعاد تطوير المنظمات في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة جاءت كلها مرتفعة بإستثناء بعد الثقافة التنظيمية الذي أظهرت النتائج مستويات متوسطة تقدر بـ 3,388، وجاء بعد تطوير التكنولوجيا مساوياً لمتوسط حسابي قدره 3,790 كأقصى مستوى من الموافقة، ومستوى 3,537 لبعده هندسة العمليات الإدارية كأدنى مستوى، إلا أن الملاحظ أن باقي الأبعاد مستوياتها جاءت متقاربة، ويرجع السبب في تقارب إدراك وتصور تطوير المنظمات بأبعاده لدى أفراد العينة إلى المؤهل العلمي الجامعي، وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المتغير التابع لتطوير المنظمات:

1- تطوير الأفراد: يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-28) يوضح مستويات تطوير الأفراد في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواصفات					العبارات	الترتيب
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	على الإطلاق		
التكرارات والنسب المئوية										
2	موافق	0,998	3,739	24 %19.5	64 %52.0	18 %14.6	13 %10.6	4 %3.3	تحرص المنظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	31

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لعلاقة التجديد الإداري بتطوير المنظمات

3	موافق	1,045	3,609	22 %17.9	58 %47.2	19 %15.4	21 %17.1	3 %2.4	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	32
1	موافق	0,915	3,926	28 %22.8	73 %59.3	11 %8.9	7 %5.7	4 %3.3	تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب	33
5	محايد	1,128	3,146	10 %8.1	48 %39.0	25 %20.3	30 %24.4	10 %8.1	أتلقي التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي	34
4	موافق	1,118	3,536	21 %17.1	58 %47.2	16 %13.0	22 %17.9	2 %4.9	توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	35
تطوير الأفراد		0,794	3,591							
* اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)، * المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]										

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-28)، أن مستويات تطوير الأفراد كانت مرتفعة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,591) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإخلاف معياري قدره (0,794)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه يوجد تطوير للأفراد بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضاً ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تطوير الأفراد ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والإخلاف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (33)، التي تضمنت «تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,926)، بإخلاف معياري مساوي ل(0,915)، إن الموافقة الشديدة على هذه العبارة تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تحتوي ضمن هيكلها التنظيمي على مصلحة للتكوين والتدريب.

- جاءت الفقرة رقم (31)، التي تضمنت «تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,739)، بإخلاف معياري مساوي ل(0,998)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن القيادة في هذه المؤسسات تضع ضمن أولوياتها تكوين وتدريب العمال بما يتوافق ومتطلباتهم الوظيفية.

- جاءت الفقرة رقم (32)، التي تضمنت «الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,609)، بإخلاف معياري مساوي ل(1,045)، إن الموافقة المرتفعة أيضاً على هذه العبارة تؤكد مرة أخرى أن التكوين والتدريب للأفراد يتوافق مع طبيعة وإحتياجات الموظفين.

- جاءت الفقرة رقم (35)، التي تضمنت «توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,536)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,118)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن أفراد عينة هذه المؤسسات يتمتعون بفرص جيدة لاسيما فيما يخص متابعة وتحسين مستواهم التعليمي.

- جاءت الفقرة رقم (34)، التي تضمنت «أتلقي التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,146)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,128)، جاءت الموافقة على هذه العبارة بمستوى متوسط وهذا منطقي لأن عمليات التطوير وتحسين المستوى في أي مؤسسة ما تتم عبر مراحل وعلى فئة معينة، وهذا ما يفسره التباين المرتفع في معدل الإنحراف المعياري والذي كان الأكبر مقارنة بكل العبارات المكونة لهذا البعد، كما توحي النتائج أن هناك فجوة في عملية التدريب والتكوين بين ما تقدمه المؤسسة وإمكانات ومتطلبات أفراد المؤسسة.

2- تطوير الجماعة: يتكون هذا البعد من خمس فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-29) يوضح مستويات تطوير الجماعة في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
3	موافق	1,160	3,561	26	50	22	17	8	عقد إجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل	36
				%21.1	%40.7	%17.9	%13.8	%6.5		
1	موافق	0,929	3,935	30	70	12	7	4	نظام الإصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال	37
				%24.4	%56.9	%9.8	%5.7	%3.3		
2	موافق	1,142	3,748	32	56	15	12	8	يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	38
				%26.8	%45.5	%12.2	%9.8	%6.5		
5	محايد	1,171	3,292	16	46	32	16	13	توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين	39
				%13.0	%37.4	%26.0	%13.0	%10.6		
4	موافق	1,057	3,544	18	59	25	14	7	تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة إيجابية إتجاه العمل الجماعي	40
				%14.6	%48.0	%20.3	%11.4	%5.7		
تطوير الجماعة				0,916	3,616					
* اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،										
* المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]										

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-29)، أن مستويات تطوير الجماعة كانت مرتفعة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,616) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر بـ(3)، بإنحراف معياري قدره (0,916)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير

في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه يوجد تطوير لسلوك العمل الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضاً ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها تطوير الجماعة ترتيباً تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (37)، التي تضمنت «نظام الإتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,935)، بإنحراف معياري مساوي لـ(0,929)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن نظام الإتصال الحالي للمؤسسات فعال في عملية التطوير ويساعد على التواصل بكل سهولة بين أفراد المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (38)، التي تضمنت «يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,748)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,142)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن القيادة الحالية تشجع على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، وبالتالي يمكن إعتبارها قيادة إبتكارية.

- جاءت الفقرة رقم (36)، التي تضمنت «عقد إجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,561)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,160)، رغم الموافقة المرتفعة على هذه العبارة إلا أن النتائج الموضحة تؤكد أن هناك فئة معتبرة من الموظفين لا تشارك في الإجتماعات التي تتعلق بمناقشة ظروف العمل.

- جاءت الفقرة رقم (40)، التي تضمنت «تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة إيجابية إتجاه العمل الجماعي» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,544)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,057)، رغم الموافقة المرتفعة على هذه العبارة إلا أن النتائج الموضحة تؤكد أن عمليات التطوير إتجاه سلوك العمل الجماعي غير كافية، لأن فئة كبيرة قاربت نسبتها 40% ترى أن هذا النظام غير كاف، لذا وجب إعاد النظر فيه وتطويره.

- جاءت الفقرة رقم (39)، التي تضمنت «توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,292)، بإنحراف معياري مساوي لـ(1,171)، جاءت الموافقة على هذه العبارة بمستوى متوسط، هذه النسبة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لموضوع جودة حياة العمال، الأمر الذي سوف يؤثر على أدائهم.

3- تطوير الهيكل التنظيمي: يتكون هذا البعد من ستة فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-30) يوضح مستويات تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق		
6	محايد	1,096	3,276	15 %12.2	44 %35.8	30 %24.4	28 %22.8	6 %4.9	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة (القدرة على التحديد)	41
3	موافق	0,904	3,414	11 %8.9	52 %42.3	38 %30.9	21 %17.1	1 %0.8	تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا	42
5	محايد	1,037	3,333	10 %8.1	56 %45.5	29 %23.6	21 %17.1	7 %5.7	يوجد تناسب للوظائف والهيكل التنظيمي	43
2	موافق	0,855	3,609	11 %8.9	70 %56.9	27 %22.0	13 %10.6	2 %1.6	تم إستحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق	44
4	موافق	0,966	3,414	11 %8.9	56 %45.5	33 %26.8	19 %15.4	4 %3.3	تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها	45
1	موافق	0,640	4,178	36 %29.3	75 %61.0	10 %8.1	2 %1.6	0 %0.0	أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منظمي أمر أساسي وضروري	46
مستوى مرتفع			0,619	3,537	تطوير الهيكل التنظيمي					

*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،

*المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-30)، أن مستويات تطوير الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,537) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,619)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه يوجد تطوير للهيكل التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تطوير الهيكل التنظيمي ترتيبا تنازليا من الإجابة الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (46)، التي تضمنت «أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منظمي أمر أساسي وضروري» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,178)، بإنحراف

معياري مساوي ل(0,640)، إن الموافقة المرتفعة جدا على هذه العبارة تؤكد مدى وعي أفراد العينة بموضوع التطوير التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم (44)، التي تضمنت «تم إستحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,609)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,855)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات شهد عدة تغيرات وتطورات لاسيما إستحداث أقسام جديدة.

- جاءت الفقرة رقم (42)، التي تضمنت «تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,414)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,904)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن هناك تفويض كبير للصلاحيات إلى مستويات الإدارة الدنيا، هذا ما يتوافق مع إرتفاع معدل التواصل بين أفراد العينة.

- جاءت الفقرة رقم (45)، التي تضمنت «تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,414)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,966)، إن الموافقة على هذه العبارة تؤكد أيضا أن الهيكل التنظيمي شهد عدة تغييرات من حيث إلغاء أقسام لم تعد تلعب دورا فعال في تطور المنظمة أو بالأحرى تم إستحداث مكانها أقسام أخرى، وهذه النتائج جاءت مطابقة للنتائج المتعلقة بالفقرة رقم (44).

- جاءت الفقرة رقم (43)، التي تضمنت «يوجد تناسب للوظائف والهيكل التنظيمي» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,333)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,037)، والفقرة رقم (41)، التي تضمنت «يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة (القدرة على التجديد)» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,276)، بإنحراف معياري مساوي ل(1,096)، وعليه فإن نتائج هذين الفقرتين تؤكد أن إتجاه الموافقة كان متوسطا، الأمر الذي يوحي أن هناك عدم تناسب في بعض الوظائف مع الهيكل الحالي الذي يتصف بالجمود نوعا ما وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- تطوير التكنولوجيا: يتكون هذا البعد من ستة فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-31) يوضح مستويات تطوير التكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	العبارات	على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
3	محايد	0,943	3,788	24	66	19	11	3	47	تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب وأساليب العمل الجديدة
1	موافق	0,839	4,178	45	64	7	5	2	48	لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بها
2	محايد	0,899	3,837	24	69	19	8	3	49	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة
6	موافق	0,960	3,634	16	69	18	17	3	50	يتوافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين
5	موافق	0,966	3,650	19	63	23	15	3	51	أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية
4	موافق	0,949	3,650	15	70	24	8	6	52	التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما إقتضت الحاجة لذلك
مستوى مرتفع		0,705	3,790	تطوير التكنولوجيا						
*اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،										
*المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+ 2+1)]										

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-31)، أن مستويات تطوير الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,790) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,705)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أنه يوجد تطوير للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعث تطوير التكنولوجيا ترتيبا تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (48)، التي تضمنت «لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بها» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,178)، بإنحراف معياري مساوي لـ(0,839)، إن الموافقة المرتفعة جدا على هذه العبارة تبين أن إجابات أفراد العينة ذات مصداقية مقارنة بما هو في الواقع.

- جاءت الفقرة رقم (49)، التي تضمنت «توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,837)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,899)، إن الموافقة المرتفعة جدا على هذه العبارة تؤكد أن التكنولوجيا المستخدمة يتم إستبدالها كلما إقتضت الضرورة وهذا منطقي مقارنة بطبيعة ونشاط هذا النوع من المؤسسات.

- جاءت الفقرة رقم (47)، التي تضمنت «تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تتناسب وأساليب العمل الجديدة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,788)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,943)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات تعمل دائما على تجديد المعدات والألات التي تناسب العمل خاصة ما تعلق بإستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- جاءت الفقرة رقم (52)، التي تضمنت «التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما إقتضت الحاجة لذلك» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,650)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,949)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن التكنولوجيا المستخدمة تم تجديدها لتتناسب وتطورات السوق الحالية، ورغم حصول هذه العبارة على المرتبة الرابعة إلا أن نتائج تكراراتها الذي يعتبر الأعلى ب(70) حول عبارة أوافق تؤكد أن عملية التجديد وإستخدام التكنولوجيا يحضى برضا بين مختلف أفراد العينة.

- جاءت الفقرة رقم (51)، التي تضمنت «أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,650)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,966)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية وهذا طبيعي بالنسبة لكثير من المؤسسات المعاصرة.

- جاءت الفقرة رقم (50)، التي تضمنت «يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,634)، بإنحراف معياري مساوي ل(0,960)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن أفراد العينة يستفيدون بشكل مستمر من دورات تدريبية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإدخال تكنولوجيا جديدة، وهذا شئ إيجابي مما يخلق فعالية في عملية الإستخدام لهذه التكنولوجيا.

5- تطوير الثقافة التنظيمية: يتكون هذا البعد من ستة فقرات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب المبين في الجدول الأتي:

الجدول رقم (4-32) يوضح مستويات تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة										
الترتيب	مستوى الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					العبارات	الترتيب
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا		
3	موافق	0,977	3,463	12	59	31	16	5	تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	53
				%9.8	%48.0	%25.2	%13.0	%4.1		
6	محايد	0,948	3,048	3	43	40	31	6	قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها	54
				%2.4	%35.0	%32.5	%25.2	%4.9		
4	محايد	0,997	3,398	12	56	27	25	3	تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	55
				%9.8	%45.5	%22.0	%20.3	%2.4		
5	محايد	0,952	3,317	7	56	33	23	4	تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية من أفكار ومبادئ وكذلك البيئة الخارجية خاصة عند التعامل مع العنصر البشري	56
				%5.7	%45.5	%26.8	%18.7	%3.3		
2	موافق	1,042	3,520	15	65	17	21	5	الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجيدة	57
				%12.2	%52.8	%13.8	%17.1	%4.1		
1	موافق	1,108	3,585	25	52	21	20	5	تحرص المنظمة بصفة مستمرة على تبني الأفكار والأساليب الجيدة للعمل	58
				%20.3	%42.3	%17.1	%16.3	%4.1		
متوسط			0,820	3,388	تطوير الثقافة التنظيمية					

* اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند مستوى الخطأ (0,05)،
 * المتوسط الفرضي لكل عبارة (03) [5/(5+4+3+2+1)]

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-32)، أن مستويات تطوير الثقافة التنظيمية كانت متوسطة وفقا لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,388) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المرجح المقدر ب(3)، بإنحراف معياري قدره (0,820)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهي أقل تشتت، إذا بصفة عامة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية السائدة غير كافية لمواكبة تطورات الوضع الراهن، لاسيما فيما تعلق الأمر بكيفية إدارة المنظمات الحديثة المبنية على الإبداع والإبتكار.

إنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا أيضا ترتيب الفقرات المشكلة لبعث تطوير القافة التنظيمية ترتيبا تنازليا من الإبتكار الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة:

- جاءت الفقرة رقم (58)، التي تضمنت «تحرص المنظمة بصفة مستمرة على تبني الأفكار والأساليب الجيدة للعمل» في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,585)،

بانحراف معياري مساوي ل(1,108)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات منفتحة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة التي تساعد في تطوير العمل.

- جاءت الفقرة رقم (57)، التي تضمنت «الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجيدة» في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,520)، بانحراف معياري مساوي ل(1,042)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن هناك ثقافة تنظيمية جيدة مساعدة على خلق الأفكار لا سيما من خلال العمل الجماعي.

- جاءت الفقرة رقم (53)، التي تضمنت «تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة» في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,463)، بانحراف معياري مساوي ل(0,977)، إن الموافقة المرتفعة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات تعمل على مشاركة المعرفة كوسيلة لخلق ثقافة تنظيمية مبنية على إدارة المعرفة وتطبيقها.

- جاءت الفقرة رقم (55)، التي تضمنت «تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية» في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,398)، بانحراف معياري مساوي ل(0,997)، إن الموافقة المتوسطة على هذه العبارة تؤكد هناك فجوة بين إستراتيجية المؤسسات والثقافة الحالية، لذا وجب إعادة النظر في تكوين ثقافة تنظيمية تتوافق وأهداف المؤسسات.

- جاءت الفقرة رقم (56)، التي تضمنت «تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة...» في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,317)، بانحراف معياري مساوي ل(0,952)، إن الموافقة المتوسطة على هذه العبارة تؤكد أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لثقافة المنظمة باعتبارها العنصر الأساسي في التكيف مع التغيرات البيئية.

- جاءت الفقرة رقم (54)، التي تضمنت «قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها» في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,048)، بانحراف معياري مساوي ل(0,948)، إن الموافقة المتوسطة على هذه العبارة تفسر أن النتائج منطقية لأنه بالنظر إلى السياسة الإنتاجية للمؤسسات لم تتغير منذ نشأة هذه المؤسسات رغم ما شهدته من تغيرات عبر دورة حياتها.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في إختبار أثر التجديد الإداري بأبعاده على تطوير المنظمات، والتأكد من صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا إنطلقنا من ثلاثة فرضيات رئيسية سنسعى من خلالها للتأكد من قبولها أو رفضها:

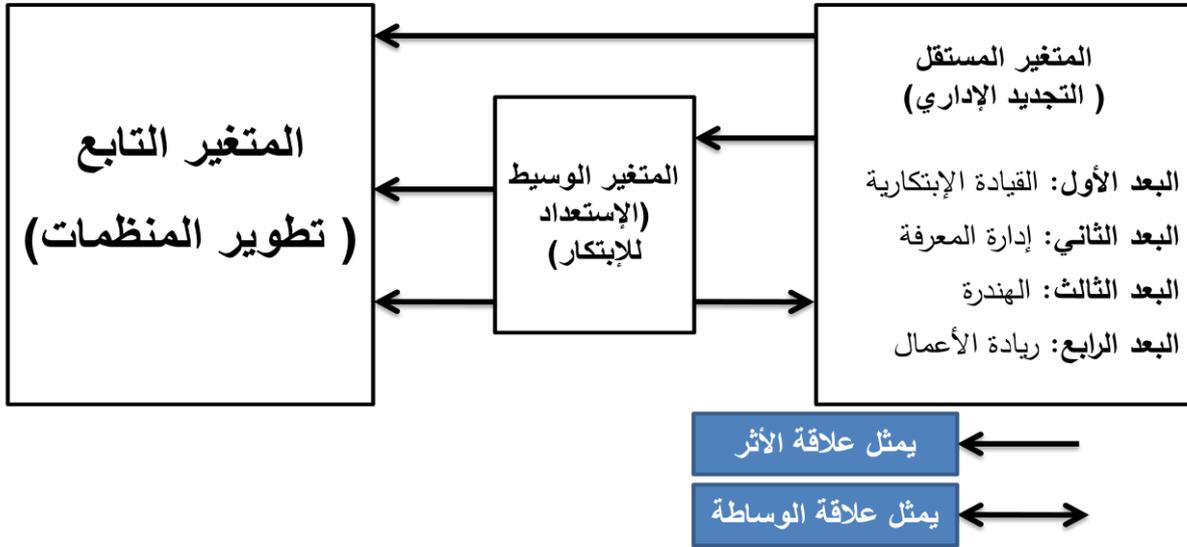
H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha > 0,05)$ بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

➤ نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

إنطلاقاً من عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي، تم تصميم نموذج إفتراضي يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته ومنهجيته، وأيضاً الأدوات المستخدمة لقياسه، والذي يفترض أن يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم المساهمة في الإجابة على الأسئلة البحثية المكونة لها، كما أن هذا النموذج يتكون من ثلاث متغيرات تمثلت في متغير مستقل (التجديد الإداري)، متغير تابع (تطوير المنظمات)، ومتغير وسيط تمثل في (الإستعداد للإبتكار)، والشكل رقم (4-8) يوضح مخطط الدراسة:

الشكل رقم (4-8) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم، تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية لكل منها مجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت في الآتي:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية من التجديد الإداري على تطوير المنظمات في

المنظمات محل الدراسة، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية من القيادة الابتكارية على تطوير المنظمات

❖ الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية من إدارة المعرفة على تطوير المنظمات

❖ الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية من هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تطوير المنظمات

❖ الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية من ريادة الأعمال على تطوير المنظمات

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات في المنظمات محل الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي حددتها الدراسة، وتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير الجنس.

❖ الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير العمر.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الإداري في تطوير المنظمات). إذن سيتم

التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية: $Y = a + \beta(X)$

X = متوسط محور التجديد الإداري

$Y =$ متوسط محور تطوير المنظمات

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتجديد الإداري على تطوير المنظمات، وإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (4-33) يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار البسيط:

الجدول رقم (4-33) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر التجديد الإداري على تطوير المنظمات								
المتغير التابع تطوير المنظمات	قيمة المعامل الميل الحدي (β)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (r)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	0,503	-	2,274	0,025	0,622	0,789	199,317	0,000
المتغير المستقل التجديد الإداري	0,845	0,789	14,118	0,000				
$Y = 0,503 + 0,845(X)$								المعادلة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-34) نتائج تحليل التباين للإنحدار					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	31,750	1	31,750	199,317	0,000
البواقي	19,275	121	0,159	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات قد بلغت (199,317). بقيمة إحصائية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للإختبار.

- بينت النتائج أيضاً على أن هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتجديد الإداري على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه بـ (0,845)، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت (14,118) وبقيمة إحصائية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0,789) وهذا يدل على أن هناك إرتباط عال وطردي بين المتغيرين.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,622) يتضح بأن التجديد الإداري يفسر ما نسبته (62,20%) من المتغيرات التي تطراً على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (37,80%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,845) بأن زيادة التجديد الإداري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي بنسبة (84,5%).
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0,503)، بمعنى عندما يكون التجديد الإداري للصفر فإن التطوير التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.
- وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري في تطوير المنظمات). وهذا ما يدل على أن مستوى التجديد الإداري الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على تطور هذه المؤسسات، بمعنى أنه كلما كان هناك نوع من عمليات التجديد كلما ساعد ذلك في إحداث عملية تطوير بالمؤسسات، ولتوضيح الأثر التفصيلي لمركبات التجديد الإداري على تطوير المنظمات يمكن إستعمال منح الإنحدار المتعدد بإستعمال برنامج SPSS_{v24} والذي بينت نتائجه كمايلي:
- إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التجديد الإداري في تطوير المنظمات). إذن سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي المتعدد من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta_a(Xa) + \beta_b(Xb) + \beta_c(Xc) + \beta_d(Xd)$$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات، ولإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والجدول رقم (4-35) يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار المتعدد:

الجدول رقم (4-35) نتائج تقدير الإنحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات								
المتغير التابع تطوير المنظمات	قيمة معامل الميل الحدي (β)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (r)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	0,700	-	2,872	0,005	0,689	0,830	65,241	0,000
القيادة الإبتكارية	0,105	0,095	1,664	0,099				

			0,838	-0,205	-0,019	-0,016	إدارة المعرفة
			0,000	8,227	0,667	0,561	الهندرة
			0,009	2,664	0,197	0,158	ريادة الأعمال
Y = 0,700 + 0,105(Xa) - 0,016(Xb) + 0,561(Xc) + 0,158(Xd)							المعادلة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-36) نتائج تحليل التباين للإنحدار					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	35,137	4	8,784	65,241	0,000
البواقي	15,888	118	0,135	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين أبعاد التجديد الإداري وتطوير المنظمات قد بلغت (65,241). بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

- معامل الارتباط (r) يساوي (0,830) وهذا يدل على أن هناك ارتباط عالٍ وطردى بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,689) يتضح بأن أبعاد التجديد الإداري تفسر ما نسبته (68,9%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (31,1%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

- أما عن الصلاحية الجزئية فهي الأخرى سجلت معنوية حصرية لبعض المتغيرات المستقلة، حيث بينت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده هندسة العمليات الإدارية وبعده ريادة الأعمال على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت على التوالي (8,227) و(2,664) بقيمة احتمالية بلغت (0,000) و(0,009)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$)، في حين إختفى أثر لكل من بعده القيادة الابتكارية وإدارة المعرفة.

وبمأن بعض المتغيرات لم يتم نمذجة دلالتها الإحصائية سنعمد إلى نمذجة الإنحدار المتعدد وفق طريقة الإنحدار التدريجي (Step wise)، والجدول أدناه يبين النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (4-37) نماذج تحليل الإنحدار التدريجي لأبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات						
مستوى الدلالة	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		النموذج
		(beta)	Erreur standard	(β)		
0,000	7,569	-	0,160	1,209	قيمة الحد الثابت (a)	1
0,000	15,231	0,811	0,045	0,681	هندسة العمليات الإدارية	
R² = 0,657		Y = 1,209 + 0,681(Xc)			المعادلة	
0,000	5,811	-	0,171	0,992	قيمة الحد الثابت (a)	2
0,000	10,413	0,687	0,055	0,577	هندسة العمليات الإدارية	
0,003	3,006	0,198	0,053	0,160	ريادة الأعمال	
R² = 0,681		Y = 0,992 + 0,577(Xc) + 0,160(Xd)			المعادلة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتبين من خلال الجدول أعلاه والممثل للنماذج الإندرجية المحتملة المثلى حسب طريقة Stepwise أنه تم الحصول على نموذجين فقط، النموذج الثاني هو أكثر النماذج دلالة وأقوى أمثلية من حيث تأثير المتغيرات المفسرة، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,681) يتضح بأن بعدي هندسة العمليات الإدارية وريادة الأعمال تفسر ما نسبته (68,1%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (31,9%) فتابعة إلى متغيرات أخرى عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة، في حين جاء النموذج الأول في المرتبة الثانية بمعامل تحديد (R^2) والبالغة قيمته (0,657)، أي ما يفسر نسبة (65,7%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات، أما النسبة الباقية (34,3%) فتابعة إلى متغيرات أخرى عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة.

ويمكن تلخيص نموذج تحليل التباين لنماذج الإنحدار التدريجي حسب النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38) نتائج تحليل التباين للإنحدار وفق Stepwise					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	33,534	1	33,534	231,973	0,000
البواقي	17,492	121	0,154	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-
الإنحدار	34,759	2	17,379	128,210	0,000
البواقي	16,266	120	0,136	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التجديد الإداري في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد التجديد الإداري في تطوير المنظمات).
أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث القيادة الابتكارية في تطوير المنظمات). إذن

سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية: $Y = a + \beta(Xa)$

Xa = متوسط بعد القيادة الابتكارية

Y = متوسط محور تطوير المنظمات

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى مايلي:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعث القيادة الابتكارية على تطوير المنظمات، وإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (4-39) يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار البسيط:

الجدول رقم (4-39) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الابتكارية على تطوير المنظمات								
المتغير التابع	قيمة المعامل	المعامل المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	1,891	-	5,156	0,000	0,153	0,391	21,782	0,000
المتغير المستقل القيادة الابتكارية	0,429	0,391	4,667	0,000				
المعادلة	$Y = 1,891 + 0,429(Xa)$							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-40) نتائج تحليل التباين للإنحدار					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	7,784	1	7,784	21,782	0,000
البواقي	43,241	121	0,357	-	-
الكلي	51,025	122	-	-	-
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعد القيادة الابتكارية وتطوير المنظمات قد بلغت (21,782). بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

- بينت النتائج أيضاً على أن هناك تأثير صغير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء القيادة الابتكارية على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه بـ (0,429)، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت (4,667) وبقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0,391) وهذا يدل على أن هناك إرتباط ضعيف لكنه طردي بين المتغيرين.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,153) يتضح بأن بعد القيادة الابتكارية يفسر ما نسبته (15,3%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (84,7%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,429) بأن زيادة بعد القيادة الابتكارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي بنسبة (42,9%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1,891)، بمعنى عندما يكون بعد القيادة الابتكارية للصفر فإن التطوير التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

- وبناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة الابتكارية في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة الابتكارية في تطوير المنظمات). وهذا ما يدل على أن مستوى القيادة الابتكارية الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على تطور هذه المؤسسات، بمعنى أنه كلما كان هناك نوع من هذه القيادة كلما ساعد ذلك في إحداث عملية تطوير بالمؤسسات.
ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إدارة المعرفة في تطوير المنظمات). إذن سيتم

التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية: $Y = a + \beta(Xb)$

Xb = متوسط بعد إدارة المعرفة

Y = متوسط محور تطوير المنظمات

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء إدارة المعرفة على تطوير المنظمات، وإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (4-41) يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار البسيط:

الجدول رقم (4-41) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة على تطوير المنظمات								
المتغير التابع تطوير المنظمات	قيمة المعامل الميل الحدي (β)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (r)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	1,525	-	7,183	0,000	0,448	0,669	98,239	0,000
المتغير المستقل إدارة المعرفة	0,575	0,669	9,912	0,000				
المعادلة	$Y = 1,525 + 0,575(Xb)$							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-42) نتائج تحليل التباين للإنحدار					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	22,864	1	22,864	98,239	0,000
البواقي	28,161	121	0,233	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-
*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعء إدارة المعرفة وتطوير المنظمات قد بلغت (98,239). بقيمة إحصائية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للإختبار.
- بينت النتائج أيضاً على أن هناك تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء إدارة المعرفة على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه بـ (0,575)، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت (9,912) وبقيمة إحصائية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر بـ ($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الإرتباط (r) يساوي (0,669) وهذا يدل على أن هناك إرتباط متوسط وطردي بين المتغيرين.

- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,448) يتضح بأن بعد إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (44,8%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (55,2%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,575) بأن زيادة بعد إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي بنسبة (57,5%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1,525)، بمعنى عندما يكون بعد إدارة المعرفة للصفر فإن التطوير التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

- وبناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة المعرفة في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة المعرفة في تطوير المنظمات). وهذا ما يدل على أن مستوى إدارة المعرفة الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على تطور هذه المؤسسات، بمعنى أنه كلما كان هناك نوع من المعرفة وإدارتها كلما ساعد ذلك في إحداث عملية تطوير بالمؤسسات.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء هندسة العمليات الإدارية في تطوير المنظمات).

إذن سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية: $Y = a + \beta(Xc)$

Xc = متوسط بعد هندسة العمليات الإدارية

Y = متوسط محور تطوير المنظمات

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى مايلي:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعء هندسة العمليات الإدارية على تطوير

المنظمات، ولإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (4-43)

يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار البسيط:

الجدول رقم (4-43) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر الهندرة على تطوير المنظمات								
المتغير التابع تطوير المنظمات	قيمة معامل الميل الحدي (β)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (r)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	1,209	-	7,569	0,000	0,657	0,811	231,973	0,000

				0,000	15,231	0,811	0,681	المتغير المستقل الهندرة
$Y = 1,209 + 0,681(Xc)$								المعادلة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-4) نتائج تحليل التباين للإنحدار					
المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	33,534	1	33,534	231,973	0,000
البواقي	17,492	121	0,145	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)					

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعد هندسة العمليات الإدارية وتطوير المنظمات قد بلغت (231,973). بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للإختبار.

- بينت النتائج أيضاً على أن هناك تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدهندسة العمليات الإدارية على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه ب(0,681)، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت (15,231) وبقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر ب($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0,811) وهذا يدل على أن هناك إرتباط عال وطردى بين المتغيرين.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,657) يتضح بأن بعد هندسة العمليات الإدارية يفسر ما نسبته (65,7%) من المتغيرات التي تطرأ على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (34,3%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,681) بأن زيادة بعد هندسة العمليات الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي بنسبة (68,1%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1,209)، بمعنى عندما يكون بعد هندسة العمليات الإدارية للصفر فإن التطوير التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

- وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهندسة العمليات الإدارية في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهندسة العمليات الإدارية في تطوير المنظمات). وهذا ما يدل على أن مستوى هندسة العمليات الإدارية الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على تطور هذه المؤسسات، بمعنى أنه كلما كان هناك نوع من الهندسة للعمليات الإدارية كلما ساعد ذلك في إحداث عملية تطوير بالمؤسسات.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

إذا كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهندسة الأعمال في تطوير المنظمات). إذن سيتم

التحري عنها وفقاً لمعادلة الإنحدار الخطي البسيط من خلال المعادلة التالية: $Y = a + \beta(Xd)$

Xd = متوسط بعد زيادة الأعمال

Y = متوسط محور تطوير المنظمات

تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى مايلي:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعدهندسة الأعمال على تطوير المنظمات، ولإختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفق نموذج الإنحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (4-45) يوضح نتائج تقدير معادلة خط الإنحدار البسيط:

الجدول رقم (4-45) نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لأثر زيادة الأعمال على تطوير المنظمات								
المتغير التابع تطوير المنظمات	قيمة المعامل الميل الحدي (β)	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (r)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
قيمة الحد الثابت (a)	1,751	-	8,263	0,000	0,393	0,627	78,390	0,000
المتغير المستقل زيادة الأعمال	0,505	0,627	8,854	0,000				
المعادلة	$Y = 1,751 + 0,505(Xd)$							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

الجدول رقم (4-46) نتائج تحليل التباين للإنحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى معنوية (F)
الإنحدار	20,060	1	20,060	78,390	0,000
البواقي	30,965	121	0,256	-	-
الكلية	51,025	122	-	-	-

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

- يتضح من خلال الجداول أعلاه أن قيمة (F) بين بعد ريادة الأعمال وتطوير المنظمات قد بلغت (78,390). بقيمة احتمالية دالة إحصائياً (0,000) وهي أقل من الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0,05$)، هذا يفسر ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بمستوى ثقة قدره 95%، مما يؤكد صلاحية النموذج للاختبار.

- بينت النتائج أيضاً على أن هناك تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعده ريادة الأعمال على تطوير المنظمات بالمؤسسات محل الدراسة قدر حجمه ب(0,505)، وذلك إستناداً إلى قيمة (t) التي بلغت (8,854) وبقيمة احتمالية بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي يقدر ب($\alpha \leq 0,05$).

- معامل الارتباط (r) يساوي (0,627) وهذا يدل على أن هناك إرتباط متوسط وطردى بين المتغيرين.
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0,393) يتضح بأن بعد ريادة الأعمال يفسر ما نسبته (39,3%) من المتغيرات التي تطراً على تطوير المنظمات. أما النسبة الباقية (60,7%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,505) بأن زيادة بعد ريادة الأعمال بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التطوير التنظيمي بنسبة (50,5%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1,751)، بمعنى عندما يكون بعد ريادة الأعمال للصفر فإن التطوير التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

- وبناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ريادة الأعمال في تطوير المنظمات)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ريادة الأعمال في تطوير المنظمات). وهذا ما يدل على أن مستوى ريادة الأعمال الموجود في المؤسسات محل الدراسة له دور مؤثر على تطور هذه المؤسسات، بمعنى أنه كلما كان هناك نوع من الريادة في الأعمال كلما ساعد ذلك في إحداث عملية تطوير بالمؤسسات.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الإداري على تطوير المنظمات

- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء المستجوبين أن للتجديد الإداري دور فعال وأثر في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,845 وهو يعتبر كبير، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 62,2% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه التجديد الإداري وهي قوة تفسيرية مرتفعة، نتيجة تؤكد توافق الدراسة الحالية مع دراسة (مخلوفي، 2019)، والتي أثبتت أن التحول في التطوير التنظيمي بالمؤسسات ناتج عن مستوى التجديد الإداري بها؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الابتكارية دور وأثر في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,429 وهو يعتبر صغير، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 15,3% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه القيادة الابتكارية؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة المعرفة دور وأثر في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,575 وهو يعتبر متوسط، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 44,8% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه إدارة المعرفة؛

- بالرغم من أن نسبة التغيير الحاصل في تطوير المنظمات بسبب هندسة العمليات الإدارية بلغت 65,7% حسب قيمة R^2 . بالإضافة إلى قوة الارتباط العالي بين المتغيرين والتي بلغت (0,811). أظهرت نتائج الدراسة أن لهندسة العمليات الإدارية دور وأثر متوسط في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,681؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن لريادة الأعمال دور وأثر في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,505 وهو يعتبر متوسط، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 39,3% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه ريادة الأعمال؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن النماذج الاحتمالية المثلى حسب طريقة ستاب وايز (Stepwise) لتأثير أبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات أنه تم الحصول على نموذجين فقط، النموذج الثاني أكثر النماذج دلالة وأقوى أمثلية من حيث تأثير المتغيرات المفسرة حيث أن معامل التحديد (R^2) قدر بـ 0,681، في حين تعزى نسبة 32,9% لتأثير المتغيرات العشوائية، كما احتل النموذج الأول المرتبة الثانية بمعامل تحديد (R^2) قدر بـ 0,657 وبلغت في هذا النموذج نسبة تأثير المتغيرات العشوائية 35,3%؛

- وكملخص لكل ما سبق ظهر لنا أن معامل الارتباط الخطي بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات موجب بقيمة قدرت بـ (0,845) هذا يفسر أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرين، بالإضافة إلى نتائج تحليل التباين لإختبار ANOVA بينت أن العلاقة خطية لأن قيمة (F= 199,317) و بقيمة إحصائية دالة إحصائيا (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، وبعبارة أخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 فسرت أن ما نسبته 62,2% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه التجديد الإداري وهي قوة تفسيرية مرتفعة، والنسبة الباقية راجعة لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وكنتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن الحكم بوجود أثر للمتغير المستقل التجديد الإداري في المتغير التابع تطوير المنظمات، الأمر الذي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، هذه النتائج تبين وجهة نظر وأراء عينة الدراسة التي تؤكد على أن أساليب التجديد الإداري بمختلف أنواعها في المنظمات محل الدراسة خاصة تلك الأساليب الإدارية التي تتفق والإمكانات الحقيقية للمنظمة لا سيما مدى قدرة الموظفين على الإستخدام الأمثل لها سوف تؤثر وبشكل إيجابي في عملية إحداث التطور والنمو لهاها المنظمات.

المطلب الثاني: إختبار العلاقة الوسيطة بين متغيرات الدراسة

للتأكد من هذه الفرضية إعتد الباحث على نموذج (Baron and Kenny, 1986)، وقد تم إدراج هذا النموذج في الدراسة كونه يعتبر أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم إستخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية. تقوم فكرة هذا النموذج من خلال إتباع الخطوات التالية:

- 1- نتأكد من أن المتغير السببي X (المستقل) يرتبط بالمتغير M (الوسيط)، بحيث نستخدم M كمتغير تابع في معادلة الإنحدار الأولى لتقدير المسار a (تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط).
- 2- نتأكد من أن المتغير السببي M (الوسيط) يؤثر على المتغير Y (تابع)، بحيث نستخدم Y كمتغير تابع في معادلة الإنحدار الثانية لتقدير المسار b الذي يمثل الأثر السببي للمتغير الوسيط M على المتغير التابع Y، بدون الأخذ بعين الإعتبار أثر المتغير X (المستقل).
- 3- نتأكد من أن المتغير السببي X (مستقل) يؤثر على المتغير Y (تابع)، بحيث نستخدم Y كمتغير تابع في معادلة الإنحدار الثالثة لتقدير المسار c الذي يقيس الأثر الكلي لـ X على Y.

4- نتأكد من أن X و M (متغير مستقل ومتغير وسيط معا) ترتبط بالمتغير Y (تابع)، بحيث نستخدم Y كمتغير تابع في معادلة الانحدار الرابعة لتقدير المسار c' الذي يقيس الأثر غير المباشر لـ X على Y من خلال M .

ومن هنا لا بد من تحقق ثلاثة شروط إحصائية بعد استخدام أسلوب تحليل المسار وهي:

■ أن المتغير المستقل يجب أن يؤثر في المتغير الوسيط (المعادلة الأولى)

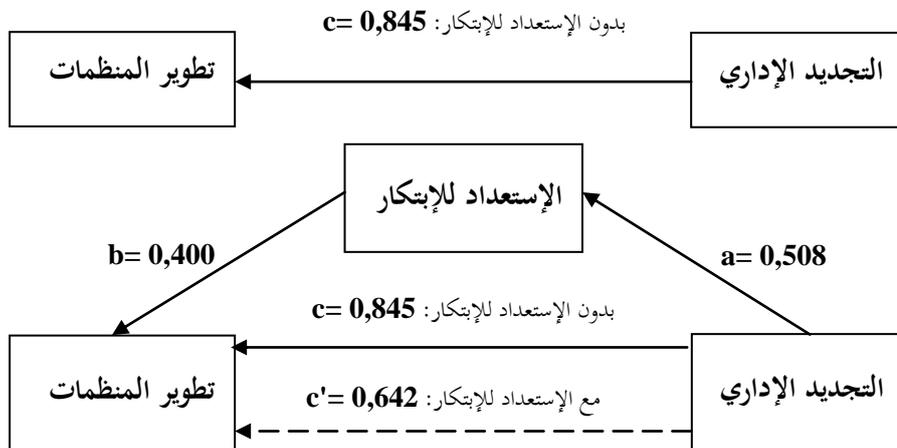
■ أن المتغير المستقل يجب أن يتضح أثره في المتغير التابع في حالة العزل الإحصائي للمتغير الوسيط (المعادلة الثانية)

■ أن المتغير المستقل يجب أن يؤثر في المتغير التابع عند تضمين المتغير الوسيط (المعادلة الثالثة).

فإذا حصلت هذه الشروط في الاتجاه المتنبأ به، فإن الوساطة الجزئية تحدث إذا كان الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع أقل في المعادلة الثالثة عما كان عليه في المعادلة الثانية، ويحدث التوسط الكامل إذا إنعدم الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع المتحكم بواسطة المتغير الوسيط. (حمادوش، 2019، ص ص 275-284)

لإختبار صحة الفرضية الثانية ومدى قوة التأثير بين متغيرات الدراسة، نقوم بمعاينة قيم معاملات الانحدار للنموذج الكلي، حيث تم إستعمال نموذج المعادلة الهيكلية للتحقق من صحة هذه الفرضية والتي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإداري والمتغير الوسيط وتطوير المنظمات، وفيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي للنموذج البنائي من خلال مخرجات برنامج AMOS_{v23}، والمبينة بالتفصيل في الملحق رقم (3-30)، وقد جاءت النتائج كالتالي:

الشكل رقم (4-9) يبين التأثيرات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج AMOS_{v23}

الجدول رقم (4-47) نتائج نموذج المعادلة الهيكلية						
الحكم	Sig	قيمة (t)	معامل الانحدار	المتغيرات		
قبول الفرضية	0,000	8,248	0,508	الإستعداد للإبتكار	← - -	التجديد الإداري
قبول الفرضية	0,000	14,118	0,845	تطوير المنظمات	← - -	التجديد الإداري
قبول الفرضية	0,000	10,086	0,400	تطوير المنظمات	← - -	الإستعداد للإبتكار

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج AMOS_{v23}

من خلال الشكل رقم (4-9) والجدول رقم (4-47) تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التجديد الإداري والإستعداد للإبتكار، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,508) مع قيمة ($t=8,248$) وهذه النتيجة تدل على وجود أثر متوسط بين المتغير المستقل التجديد الإداري والمتغير الوسيط الإستعداد للإبتكار، وبهذا يمكن قبول الفرضية الخاصة بمعادلة الانحدار للمسار **a** القائلة بأنه توجد علاقة بين التجديد الإداري والإستعداد للإبتكار بحجم أثر قدر ب(8,50%)

كما تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,400) مع قيمة ($t=10,086$) وهذه النتيجة تدل على وجود أثر صغير بين المتغير الوسيط الإستعداد للإبتكار والمتغير التابع تطوير المنظمات، الفرضية الخاصة بمعادلة الانحدار للمسار **b** القائلة بأنه توجد علاقة بين الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات بحجم أثر قدر ب(40%)

وتشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,845) مع قيمة ($t=14,118$) وهذه النتيجة تدل على وجود أثر كبير بين المتغير المستقل التجديد الإداري والمتغير التابع تطوير المنظمات، وبهذا يمكن قبول الفرضية الخاصة بمعادلة الانحدار للمسار **c** القائلة بأنه توجد علاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات بحجم أثر قدر ب(84,5%)

وفي إطار آخر لإختبار صحة الفرضية القائلة بوجود إختلاف في العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات في ضوء وجود متغير وسيط يتمثل في الإستعداد للإبتكار، أي إختبار مدى وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلاقة غير مباشرة بين ذات المتغيرين عبر المتغير الوسيط، من أجل إختبار هذه الفرضية نقوم بفحص قيم التأثير المباشر والتأثير غير المباشر وقيم التأثير الكلي الموجود، لكشف نوع الوساطة كلية أم جزئية، ونتائج الإختبار مبينة ضمن الشكل رقم (4-9) والجدول رقم (4-48):

الجدول رقم (4-48) يبين التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة للتجديد الإداري على تطوير المنظمات								
الدلالة	P	C.R	S.E	الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	المتغيرات	
							← - -	← - -
معنوي	***	8,282	0,061	0,508	-----	0,508	الإستعداد للإبتكار	التجديد الإداري
معنوي	***	9,452	0,068	0,845	0,203	0,642	تطوير المنظمات	التجديد الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج AMOS_{v23}

تظهر النتائج التي يعرضها الجدول السابق أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل التجديد الإداري والمتغير التابع تطوير المنظمات بلغت قيمتها (0,642)، أما العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط الإستعداد للإبتكار بلغت قيمتها (0,203) بمجموع كلي للعلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات في ضوء المتغير الوسيط بقيمة (0,845)، من خلال المقارنة بين هذه النتائج يظهر أن العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات إنخفض تأثيرها في ضل وجود المتغير الوسيط.

وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أن الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات، مما يدل على وجود وساطة جزئية كما لم يحدث التوسط الكامل لعدم إنعدام الأثر المباشر للمتغير المستقل التجديد الإداري على المتغير التابع تطوير المنظمات عند تضمين المتغير الوسيط الإستعداد للإبتكار.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات

- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء المستجوبين أن للتجديد الإداري أثر في الإستعداد للإبتكار قدر حجمه بـ 0,508 وهو يعتبر متوسط، وهذا ما تفسره قيمة R^2 بأن 36% من التغيير الحاصل في الإستعداد للإبتكار سببه التجديد الإداري؛

- أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء المستجوبين أن الإستعداد للإبتكار يؤثر في تطوير المنظمات بأبعاده (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة) قدر حجمه بـ 0,855 وهو يعتبر كبير، ورغم القوة التفسيرية المتوسطة حسب قيمة R^2 والمقدرة بـ 45,7% من التغيير الحاصل في تطوير المنظمات سببه الإستعداد للإبتكار، فإن الإستعداد للإبتكار حسب نموذج الدراسة يمثل متغير مؤثر في تطور هاته المنظمات؛

- أخيراً ومن خلال إختبار علاقة وقوة التأثير للتجديد الإداري في تطوير المنظمات بوجود عوامل وسيطية مثل الإستعداد للإبتكار، بينت النتائج ومن خلال معاملات الارتباط والإنحدار أنه يوجد علاقات إرتباط بين المتغيرات الثلاثة بحجم أثر كبير بين التجديد الإداري وتطوير المنظمات قدر بـ 0,845 في التأثير المباشر، أما العلاقة غير المباشرة بين نفس المتغيرين بوجود الإستعداد للإبتكار فإن حجم الأثر إنخفض إلى 0,642 وأصبح تأثيره متوسط، كما أظهر المتغير الوسيط أثر متوسط في العلاقة قدر حجمه بـ 0,400، ومن خلال المقارنة بين النتائج يمكن القول أنه يوجد إختلاف في العلاقة بين المتغير المستقل التجديد الإداري والمتغير التابع تطوير المنظمات بصفة مباشرة، والعلاقة بين المتغير المستقل والتجديد الإداري والمتغير التابع تطوير المنظمات بوجود الإستعداد للإبتكار كمتغير وسيط، هذه النتائج تدل على أن متغير الإستعداد للإبتكار يتوسط العلاقة بين التجديد الإداري وتطوير المنظمة لأن أثر المتغير المستقل لم يختفي، وأن هاته الوساطة تعتبر وساطة جزئية لأن أثر المتغير المستقل على تطوير المنظمات إنخفض بسبب تضمين المتغير الوسيط في العلاقة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بهدف إختبار الفرضية القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تطوير المنظمات بأعباءة (الفرد، الجماعة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والثقافة التنظيمية)، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التي حددتها الدراسة، تم إستخدام إختبار "ت" (Independents S. T test)، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات لتطوير المنظمات تبعا للمتغيرات الديمغرافية

سيتم تفصيل دراسة الفروقات لمتوسط محور تطوير المنظمات تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية)، ويشترط لدراسة الفروقات مبدئياً دراسة طبيعة متوسط متغير تطوير المنظمات.

1- إختبار تجانس التباين: إن إختبار التجانس شرط ضروري للقيام بالمقارنة بين المجموعتين المستقلتين وفق

إختبار ستودنت، ويعتمد الإختبار على الفرضيتين التاليتين:

H_0 : العينتين متجانستين (إذا كان مستوى المعنوية $0,05 \leq Sig$)

H_1 : العينتين غير متجانستين (إذا كان مستوى المعنوية $0,05 > Sig$)

ويأستعمل برنامج SPSS_{v24} نستنتج مخرجات هذا الإختبار وفق الجدول التالي:

جدول رقم (4-49) إختبار التجانس ليفن لمجموعتي متوسط محور تطوير المنظمات			
LEVENNE إختبار التجانس ليفين		الفرضيات	المحاور
مستوى المعنوية Sig	قيمة F		
0,153	2,072	H ₀ : مجموعتي المحور متجانستين H ₁ : مجموعتي المحور غير متجانستين	تطوير المنظمات
0,470	0,525		تطوير الأفراد
0,876	0,024		تطوير الجماعة
0,195	1,695		تطوير الهيكل التنظيمي
0,162	1,905		تطوير التكنولوجيا
0,271	1,224		تطوير الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

بينت مخرجات برنامج SPSS_{v24} وفق الجدول المذكور أعلاه أن كل قيم Sig جاءت أكبر من مستوى الدلالة والمقدر بـ 0,05، حيث بلغت معنوية محور تطوير المنظمات (Sig= 0,153)، وجاءت قيم باقي الأبعاد كمايلي:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Sig}_1 = 0,470 \\ \text{Sig}_2 = 0,876 \\ \text{Sig}_3 = 0,195 \\ \text{Sig}_4 = 0,162 \\ \text{Sig}_5 = 0,271 \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{نستلزم أن العينتين متجانستين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية } H_0 \text{ والتي تنص} \\ \text{= على أن العينتين متجانستين، ونرفض الفرضية البديلة } H_1 \text{ والتي تنص على أن} \\ \text{العينتين غير متجانستين.} \end{array}$$

وبناء على ما تم عرضه يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير

المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير الجنس، لتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الإحتمالين التاليين.

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير الجنس.

بإستعمال إختبار (T-test) نستنتج النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-50) يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب الجنس						
مجموع المربعات	الجنس	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	القرار
تطوير الأفراد	ذكر	3,576	0,803	-0,321	0,749	غير دال (لا توجد فروق)
	أنثى	3,627	0,783			
تطوير السلوك الجماعي	ذكر	3,614	0,901	-0,042	0,966	غير دال (لا توجد فروق)
	أنثى	3,621	0,961			

غير دال (لا توجد فروق)	0,095	-1,682	0,579	3,476	ذكر	تطوير الهيكل التنظيمي
			0,692	3,680	أنثى	
غير دال (لا توجد فروق)	0,699	0,387	0,571	3,806	ذكر	تطوير التكنولوجيا
			0,956	3,752	أنثى	
غير دال (لا توجد فروق)	0,884	-0,146	0,773	3,381	ذكر	تطوير الثقافة التنظيمية
			0,930	3,405	أنثى	
غير دال (لا توجد فروق)	0,711	-0,372	0,606	3,569	ذكر	تطوير المنظمات
			0,739	3,616	أنثى	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يبين هذا الجدول أن قيمة (ت) ستودنت لتطوير المنظمات في المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الجنس تقدر بـ(0,372-) وهي غير دالة بمستوى معنوية قدره (0,711)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير الجنس، ومن هنا يمكن القول أن الذكور والإناث يحملون نفس الاتجاهات والتصورات حول التطوير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

وفي نفس الاتجاه جاءت قيم (ت) لأبعاد هذا المحور (تطوير الفرد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية) فقدرت بـ(0,321-)، (0,042-)، (-) (1,682)، (0,387) و(0,146-) على التوالي وهي غير دالة أيضا بمستوى دلالة معنوية قدر بـ(0,749)، (0,966)، (0,095)، (0,699) و(0,884) على التوالي، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تطوير الفرد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية كأبعاد لتطوير المنظمات حسب متغير الجنس.

وعليه يمكن القول: إنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات بمختلف أبعاده تعزى لمتغير الجنس ورفض الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعا لمتغير العمر، لتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير العمر

بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) نستنتج النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-51) يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب العمر							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	0,338	1,146	0,720	4	2,880	بين المجموعات	تطوير الأفراد
			0,628	118	74,112	داخل المجموعات	
			-	122	76,992	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,808	0,400	0,343	4	1,371	بين المجموعات	تطوير السلوك الجماعي
			0,856	118	100,997	داخل المجموعات	
			-	122	102,367	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,282	1,279	0,487	4	1,948	بين المجموعات	تطوير الهيكل التنظيمي
			0,381	118	44,931	داخل المجموعات	
			-	122	46,879	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,434	0,957	0,477	4	1,909	بين المجموعات	تطوير التكنولوجيا
			0,499	118	58,860	داخل المجموعات	
			-	122	60,769	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,355	1,111	0,745	4	2,980	بين المجموعات	تطوير الثقافة التنظيمية
			0,670	118	79,112	داخل المجموعات	
			-	122	82,093	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,341	1,139	0,474	4	1,898	بين المجموعات	تطوير المنظمات
			0,416	118	49,128	داخل المجموعات	
			-	122	51,025	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لتطوير المنظمات في المؤسسات محل الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر بـ(1,139) وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (4) وداخل المجموعات (118) بمستوى دلالة قدره (0,341)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير العمر، وهذا يعني أن الإطارات بمختلف أعمارهم يؤكدون على وجود تطوير للمنظمة. وفي نفس الإتجاه جاءت قيم (ف) لأبعاد هذا المحور (تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية) فقدرت بـ(1,146)، (0,400)، (1,279)، (0,957) و(1,111) على التوالي وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (4) وداخل المجموعات (118) بمستوى دلالة قدره (0,338)، (0,808)، (0,282)، (0,434) و(0,355) على التوالي، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية كأبعاد لتطوير المنظمات حسب متغير العمر.

وعليه يمكن القول: إنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير العمر ورفض الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي

بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) نستنج النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-52) يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب المؤهل العلمي							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	0,761	0,273	0,175	2	0,349	بين المجموعات	تطوير الأفراد
			0,639	120	79,643	داخل المجموعات	
			-	122	76,992	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,963	0,038	0,032	2	0,065	بين المجموعات	تطوير السلوك الجماعي
			0,853	120	102,303	داخل المجموعات	
			-	122	102,367	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,507	0,684	0,264	2	0,528	بين المجموعات	تطوير الهيكل التنظيمي
			0,386	120	46,350	داخل المجموعات	
			-	122	46,879	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,752	0,286	0,144	2	0,288	بين المجموعات	تطوير التكنولوجيا
			0,504	120	60,481	داخل المجموعات	
			-	122	60,769	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,713	0,339	0,231	2	0,461	بين المجموعات	تطوير الثقافة التنظيمية
			0,680	120	81,632	داخل المجموعات	
			-	122	82,093	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,997	0,003	0,001	2	0,003	بين المجموعات	تطوير المنظمات
			0,425	120	51,022	داخل المجموعات	
			-	122	51,25	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₄

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لتطوير المنظمات في المؤسسات محل الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب(0,003) وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (120) بمستوى دلالة

قدره (0,997)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن الإطارات بمختلف مؤهلاتهم الوظيفية يؤكدون على وجود تطوير للمنظمة. وفي نفس الاتجاه جاءت قيم (ف) لأبعاد هذا المحور (تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية) فقدرت بـ (0,273)، (0,038)، (0,684)، (0,286) و (0,339) على التوالي وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (120) بمستوى دلالة قدره (0,761)، (0,963)، (0,507)، (0,752) و (0,713) على التوالي، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية كأبعاد لتطوير المنظمات حسب المؤهل العلمي. وعليه يمكن القول: إنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ورفض الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، لتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين.
 H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير المركز الوظيفي
 H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير المركز الوظيفي
 بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) نستنتج النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-53) يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب المركز الوظيفي							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	0,317	1,160	0,730	2	1,460	بين المجموعات	تطوير الأفراد
			0,629	120	75,532	داخل المجموعات	
			-	122	76,992	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,266	1,337	1,116	2	2,232	بين المجموعات	تطوير السلوك الجماعي
			0,834	120	100,135	داخل المجموعات	
			-	122	102,367	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,570	0,564	0,218	2	0,437	بين المجموعات	تطوير الهيكل التنظيمي
			0,387	120	46,442	داخل المجموعات	
			-	122	46,879	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,071	2,707	1,312	2	2,624	بين المجموعات	تطوير التكنولوجيا
			0,485	120	58,145	داخل المجموعات	
			-	122	60,769	المجموع	

غير دال (لا توجد فروق)	0,447	0,811	0,548	2	1,095	بين المجموعات	تطوير الثقافة التنظيمية
			0,675	120	80,997	داخل المجموعات	
			-	122	82,093	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,235	1,467	0,609	2	1,217	بين المجموعات	تطوير المنظمات
			0,415	120	49,808	داخل المجموعات	
			-	122	51,025	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لتطوير المنظمات في المؤسسات محل الدراسة حسب المركز الوظيفي تقدر ب(0,235) وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (120) بمستوى دلالة قدره (1,467)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وهذا يعني أن الإطارات بمختلف مسمياتهم الوظيفية يؤكدون على وجود تطوير للمنظمة. وفي نفس الإتجاه جاءت قيم (ف) لأبعاد هذا المحور (تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية) فقدرت ب(1,160)، (1,337)، (0,564)، (2,707) و(0,811) على التوالي وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (120) بمستوى دلالة قدره (0,317)، (0,266)، (0,570)، (0,071) و(0,447) على التوالي، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية كأبعاد لتطوير المنظمات تعزى لمتغير المركز الوظيفي. وعليه يمكن القول: إنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير المركز الوظيفي ورفض الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطوير المنظمات بأبعاده تبعاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية، لتحليل الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الاحتمالين التاليين. H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية بإستعمال إختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) نستنج النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (4-54) يوضح الفروق في تطوير المنظمات حسب سنوات الخبرة المهنية							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دال (لا توجد فروق)	0,351	1,102	0,694	3	2,081	بين المجموعات	تطوير الأفراد
			0,630	119	74,911	داخل المجموعات	
			-	122	76,992	المجموع	

غير دال (لا توجد فروق)	0,711	0,459	0,391	3	1,172	بين المجموعات	تطوير السلوك الجماعي
			0,850	119	101,195	داخل المجموعات	
			-	122	102,367	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,642	0,561	0,218	3	0,654	بين المجموعات	تطوير الهيكل التنظيمي
			0,388	119	46,224	داخل المجموعات	
			-	122	46,879	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,555	0,699	0,351	3	1,052	بين المجموعات	تطوير التكنولوجيا
			0,502	119	59,717	داخل المجموعات	
			-	122	60,769	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,209	1,536	1,020	3	3,061	بين المجموعات	تطوير الثقافة التنظيمية
			0,664	119	79,032	داخل المجموعات	
			-	122	82,093	المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,434	0,919	0,385	3	1,156	بين المجموعات	تطوير المنظمات
			0,419	119	49,870	داخل المجموعات	
			-	122	51,025	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v24}

يبين هذا الجدول أن قيمة (ف) لتطوير المنظمات في المؤسسات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية تقدر ب(0,919) وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (119) بمستوى دلالة قدره (0,434)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهذا يعني أن الإطارات بمختلف خبرتهم المهنية يؤكدون على وجود تطوير للمنظمة. وفي نفس الاتجاه جاءت قيم (ف) لأبعاد هذا المحور (تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية) فقدرت ب(1,102)، (0,459)، (0,561)، (0,699) و(1,536) على التوالي وهي غير دالة عند درجات الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (119) بمستوى دلالة قدره (0,351)، (0,711)، (0,642)، (0,555) و(0,209) على التوالي، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تطوير الأفراد، تطوير السلوك الجماعي، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير التكنولوجيا وتطوير الثقافة التنظيمية كأبعاد لتطوير المنظمات تعزى لمتغير الخبرة المهنية. وعليه يمكن القول: إنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطوير المنظمات تعزى لمتغير الخبرة المهنية ورفض الفرضية البديلة H_1 بوجود فروق ذات دلالة إحصائية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات لتطوير المنظمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)

إتضح من خلال دراستنا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) من وجهة نظر الباحثين لتطوير المنظمات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية)، حيث أن القيمة الإحصائية الخاصة بإحصائية ت ستيودنت وفيشر لمتغيرات (العمر، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية)، بلغت على التوالي (0,711، 0,341، 0,997، 0,235، 0,434) وهي أكبر من القيمة الإحصائية المعتمدة (0,05)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات في آراء مفردات العينة بالنسبة لمحور تطوير المنظمات بأبعاده، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن كل مفردات العينة بإختلاف جنسهم وعمرهم ومؤهلاتهم العلمية ومركزهم الوظيفي وحتى سنوات الخبرة المهنية التي يكتسبونها أن آراءهم وتصوراتهم جاءت متجانسة وغير متباينة، كما يؤكدون على أن التطوير بالنسبة لهم يمثل سلوك إداري حديث وجزء لا يتجزأ من حقل إدارة المنظمات، بالإضافة إلى حتمية وليس خيار بغية الحفاظ على بقائها وإستمراريتها، لذا كان ولا بد على القيادة فيها التغيير في أساليبها الإدارية بإستمرار وبما يتوافق والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال خلق الفرص الجديدة والتشجيع على الإبتكار والإستعداد لقبول التغيير بغية نجاح نماذج التطوير.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية للوقوف على واقع التجديد الإداري في المنظمات محل البحث ومدى مساهمة ذلك على تطور هذه المنظمات، وللوصول إلى النتائج المرجوة والإجابة على الفرضيات البحثية قمنا بإسقاط ما تم تداوله نظريا على الواقع العملي ليشمل الإطارات ومسيري هذه المنظمات، كما تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وبعد عرض وتفسير النتائج المحصل عليها تبين لنا أن المستويات المتعلقة بإدراك أفراد العينة لموضوع التجديد الإداري وتطوير المنظمات كانت مرتفعة، وهذا ما يعكسه إرتفاع المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التجديد الإداري وتطوير المنظمات، إضافة إلى التجانس في آراء العاملين إتجاه متغيرات الدراسة بالرغم من إختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؛

أما بالنسبة لإختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة، وبشكل عام أكدت النتائج على وجود تأثير كبير من التجديد الإداري على الإستعداد للإبتكار وتطوير المنظمات، في حين أن التأثير من العناصر والأبعاد المكونة للتجديد الإداري والمتمثلة في (القيادة الإبتكار، إدارة المعرفة، هندسة العمليات الإدارية وريادة الأعمال) كانت مستويات وحجم التأثير بها متوسطة وصغيرة، هذه النتائج تفسر لنا مدى أهمية استخدام وتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة المناسبة في عملية تبني التجديد الإداري، ومدى موائمة هذه الأخيرة لبيئة وثقافة المنظمة.

الغائمة

خاتمة:

إن إدارة منظمات الأعمال بفعالية وأداء متميز بات مرهون بمدى قدرة هذه الأخيرة على الموازنة بين إدخال أساليب إدارية حديثة والتغيرات في مناخ الأعمال، خاصة في ظل إقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، لهذه الإعتبارات وأخرى أصبح يمثل إدراك التغيرات والتطورات التنظيمية والنظر إليها برؤية شمولية من المهارات والأساليب الضرورية في دورة حياة منظمات الأعمال المعاصرة، تماشياً مع هذا السياق إتجهت العديد من منظمات الأعمال الجزائرية نحو تبني مداخل إدارية جديدة للتكيف وبسرعة مع البيئة المعاصرة قصد تطوير نفسها.

من هذا المنطلق أصبح حقل إدارة المنظمات والتطوير التنظيمي من أبرز الإتجاهات المهمة والحديثة التي تشهد توسعا كبيرا بين المفكرين في مجال الأعمال، بل أصبحت عوامل ضرورية لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم من خلال هذه الدراسة، مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع التجديد الإداري بالتركيز على القيادة والوسائل المادية والمعرفية والسمات والمهارات الإدارية، ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي، ولكي يتم فهم أكثر للظاهرة والوصول إلى ممارسات إدارية وتنظيمية تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها التطويرية والإجابة على الأسئلة البحثية، تم أولاً مراجعة نظرية لتغيرات الدراسة وكشف أهم العلاقات بينها، ثانياً إسقاط ما تم دراسته نظرياً على مجموعة من الشركات الإقتصادية الجزائرية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج أن أساليب التجديد الإداري المدرجة في نموذج الدراسة والمتعلقة ب(القيادة الإبتكارية، إدارة المعرفة، الهندرة والريادة) لم تظهر تلك الأثار الإيجابية التي تساهم وبشكل كبير في إستعداد العاملين لإدراك وقبول الإبتكار في المجال الإداري، رغم أن مستويات هذه الأساليب من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، إلا أن القوة التفسيرية المنخفضة للتأثير توحى أن هناك عوامل أخرى من شأنها أن تساهم وبشكل كبير في تحفيز العاملين ورفع مستوياتهم من الإستعداد لحق الإبتكارات وقبولها. من وجهة نظر الباحث وبناء على دراسة (SULIMAN, 2001) فإن خلق هذه المنظمات لبيئة مواتية تلبي إحتياجات العاملين أمر ضروري لتطوير إستعدادهم للإبتكار، هذه البيئة من شأنها أن تضمن التوازن بين الأداء التنظيمي والتجديد الإداري، ولأن الإستعداد للإبتكار لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود بيئة محفزة له، تؤكد دراسة (ARSHI, 2019) أن للقيادة والعمل الريادي بأبعاده دور فعال في تحسين البيئة التنظيمية المحفزة للإبتكارات، بالإضافة إلى فهم الدور الذي تساهم فيه المعرفة من خلال إدارتها في تحسين هذه القدرة لا سيما فيما يتعلق الأمر بتعدد وجهات النظر داخل المنظمة وثناء قاعدتها المعرفية، إضافة إلى ذلك فإن ضغوط العمل سوف تؤدي إلى إجهاد العاملين وإحباط معنوياتهم، مما يؤثر سلباً على إستعدادهم للإبتكار ويقلل من إلتزامهم بشكل عام، وعليه فإن رفع مستوى التطابق بين مناخ العمل الفعلي ومتطلبات مناخ العمل المناسب أمر في

غاية الأهمية من المرجح أن يساهم في رفع مستويات الإستعداد للإبتكار وبالتالي التأثير بشكل مباشر على تطور المنظمة.

للقوف على مدى إستعداد العاملين للإبتكار في الأنشطة الإدارية لدى المنظمات محل الدراسة ومدى تأثير هذه الأساليب على إستعدادهم لإدراك وقبول هذه الإبتكارات من جهة، وهل هذه المنظمات مواكبة لتطور الأساليب الإدارية من جهة أخرى، تبين النتائج أن المنظمات محل الدراسة مواكبة لهذه الأساليب ولو بمستويات متفاوتة، وأن مستويات الإستعداد فيها كانت مرتفعة، إلا أن التحديد في الأساليب الإدارية من مدخل القيادة الإبتكارية، إدارة المعرفة، هندسة العمليات الإدارية وريادة الأعمال بصفة مستقلة أظهرت أثر متوسط على إستعداد العاملين للإبتكار، نتيجة لا تعكس ما حققته منظمات تختلف عن بيئة وثقافة المنظمات الجزائرية، وعليه وبغية تحقيق الأهداف التطويرية تؤكد مختلف الدراسات والأدبيات التي عالجت هذه المواضيع على ضرورة تأسيس مداخل جديدة في ثقافة المنظمة مواكبة للمداخل الإدارية الحديثة والتأكد من أن القادة والفاعلين في عملية التطوير يمثلون تلك الثقافة التي تساعد على إستعدادهم لقبول تلك التغيرات وبالتالي ضمان نجاح عملية التغيير والتطوير.

في الكثير من الأحيان يصعب الوصول إلى مخرجات الإبتكار والتحديد في الأساليب الإدارية، بسبب عدم إستعداد المنظمة وقابليتها لهذه التغيرات ومدى قدرة مواردها على قبولها وتنفيذها لا سيما مشاركة موظفيها، فإن موضوع الإستعداد للإبتكار هنا يصبح أمر ضروري لحدوث مخرجات تحقق للمنظمة أهدافها التنظيمية، لذا فإن المستويات المرتفعة التي حققتها نتائج الدراسة لدى إستعداد العاملين للإبتكار كان له الأثر الكبير في تطور المنظمات بأبعادها (الفرد، الجماعة، الهيكل، التكنولوجيا والثقافة).

وبمأن موضوع التطوير أصبح يمثل أهم التحديات التي تواجه المنظمات الإقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن كون هذه المنظمات على غرار أشكالها وحجمها لم تعد تنشط في بيئة مستقرة، فإن هذه العوامل وأخرى باتت ترهن تجددتها ونموها، إذن فنجاح هذه المنظمات وإستمراريتها حتم على الفاعلين في مجال التطوير التنظيمي النظر إلى موضوع تطور المنظمات من زاوية شمولية يتم من خلالها إستهداف مجموعة من المداخل والعناصر المكونة للمنظمة على غرار الثقافة التنظيمية من خلال إعادة صياغة منظومة قيم ومعتقدات جديدة تساهم في تطور السلوك التنظيمي للأفراد وسلوكهم الجماعي والتقليل من مستويات الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك وضع هياكل تنظيمية مرنة تساهم في خلق مناخ تنظيمي صحي وذو فعالية على مستوى المنظمة ككل.

عموما يمكن التأكيد على أن الهدف الرئيسي الذي يتم التركيز عليه أثناء تطوير منظمة ما هو التأكد من الطرق والأساليب الصحيحة التي يتم توظيفها داخل هذه الأخيرة للتعامل مع التهديدات والفرص في بيئة المنظمة لحل المشاكل، وفي دراستنا هذه تتجلى هذه الطرق والأساليب في مدى قدرة المنظمة على تجديد نفسها وتبنيها لأنماط قيادية وأساليب إدارية جديدة مواكبة للتغيرات وشدة المنافسة ومواءمة لثقافة المنظمة لأن مختلف الدراسات تؤكد أن عدم نجاح برامج التغيير في العديد من المنظمات سببه محاولة إدخال أفكار غريبة عن البيئة الحالية، إلا أن هذا لا يعني أن تعارض هذه الأفكار مع الثقافة السائدة لا تحقق أهداف المنظمة التطويرية لكن قد تتطلب كثيرا من التكيف، إضافة إلى ذلك مدى قدرتها العلمية في نجاح إختيار الأسلوب المناسب وتطويره وتعديله ليتلائم مع قيم وأعراف وتقاليد والثقافة التنظيمية للبيئة الجزائرية.

التوصيات:

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- تشجيع اللقاءات الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الإدارية (عموديا وأفقيا)، بهدف إيصال صوت العاملين والقيادة على حد سواء بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب مما يسهل عملية إتخاذ القرار؛
- الجعل من الريادة والعمل الريادي هدف من الأهداف الرئيسية للمنظمة التي تحقق لها الميزة التنافسية، وذلك من خلال الإعتماد على الإبداع والإبتكار لأساليب إدارية وقيادية تشجع على المخاطرة ذات العائد المرتفع؛
- إرساء قسم خاص بإدارة المعرفة من شأنه أن يساعد في دعم تطبيق نوع وحجم المعرفة التي تحتاجها المنظمة؛
- التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير على أنه حل وليس مشكلة تنظيمية، وذلك من خلال الإهتمام بأرائهم ومقترحاتهم ومناقشتها، لأن هذه الأخيرة تمثل رأس مال فكري ضمني لدى الكثير من المنظمات؛
- ضرورة التركيز على الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا المواءمة لظروف العمل ومرونة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، عوض التركيز على مواكبة التطور التكنولوجي المبني على التقليد؛
- الحرص على توظيف قيادة إبتكارية لإدارة هذا النوع من المنظمات، بإعتبارها مدخل من مداخل التجديد الإداري المولد للأفكار الإبداعية وتنفيذها؛
- إستحداث قسم خاص بإدارة الإبتكار، الهدف منه الإهتمام بالأشخاص المبتكرين والإستفادة من أفكارهم الجديدة وكذلك المساعدة على تطبيقها؛

- ضرورة وضع برامج تدريبية للعاملين بما تتوافق وإدخال الأساليب الإدارية الجديدة والتكنولوجيا الحديثة لضمان نجاح تطبيقها بفعالية؛
- عدم إغفال أهمية ربط أهداف المنظمة التطويرية بأهداف أصحاب المصلحة (العاملين، المجتمع، البيئة،...)، قصد تحقيق نتائج جيدة؛
- العمل على تجديد اللوائح والأنظمة الإدارية بشكل دوري ومستمر قصد مواكبة التغييرات البيئية المحلية والعالمية المتسارعة؛
- يجب أن تنظر القيادة في هاته المنظمات على أن التجديد في الأساليب الإداري والتطوير التنظيمي على أنهما عملية مستمرة ودائمة في دورة حياة المنظمة؛
- أهمية إدراك هاته المنظمات لمفهوم ودور المعرفة (الضمنية والصريحة) في تحقيق الميزة التنافسية لأغلب منظمات الأعمال المعاصرة؛
- الرفع من مستويات إدراك العاملين لخصائص ومفهوم القائد الابتكاري بصفة خاصة ومفهوم التجديد والابتكار ودوره التطويري بصفة عامة، وذلك من خلال التركيز على التدريب والتعلم التنظيمي، وكذا المشاركة في جلسات المناقشة والتحليل واتخاذ القرار؛
- منح هامش مرتفع من الإستقلالية للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله، الأمر الذي يساهم في رفع مستويات القيادة الذاتية لديه؛
- الإستفادة من البحوث والدراسات الأكاديمية التي تنتج في هذا المجال؛
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي وإشراك العاملين بطريقة توفر لهم الحرية والقدرات والموارد اللازمة من أجل الإبتكار والتطوير؛
- إضافة إلى ضرورة وجود وحدة للتطوير التنظيمي تهتم بدراسة وتطبيق نماذج التطوير داخل المنظمة، يجب أيضا الإستعانة بمستشارين خارجيين مختصين في مجال التطوير التنظيمي للإستفادة من خبراتهم؛
- الإهتمام أكثر بتحسين جودة حياة العاملين قصد الرفع من درجة ولائهم للمنظمة؛
- ضرورة إضفاء المرونة على مختلف العمليات التي تتم داخل المنظمة وفي مختلف المستويات؛
- عند التفكير في تجديد الأساليب الإدارية من الضروري الوقوف على مستوى قدرات التجديد التنظيمي للمنظمة ومدى الفهم الجيد لها؛

- الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وتطويرها بما تتناسب مع قيم ومعتقدات العاملين، لأنها سوف تساعد على فهم الفرص ومعالجة القيود وخلق الأفكار الجيدة بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

القيود والأفاق المستقبلية للدراسة:

على الرغم من أن هذه الدراسة سوف تقدم بعض المساهمات من الناحية النظرية والعملية من خلال ما تم التطرق إليه في حدود الدراسات والبحوث العلمية التي تم الإطلاع عليها من قبل الباحث، إلا أن هناك مجموعة من القيود التي يجب الإعتراف بها، وبناء على هذه المحددات والقيود سوف يتم إقتراح العديد من التوجيهات لإثراء موضوع البحث بمزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية:

- إن المنظمات التي تم إخضاع قادتها لدراسة حالتنا كانت في حقيقة الأمر محدودة بطبيعتها النوعية وبالتالي لا يمكن إجراء تعميمات على نتائجها، لذا وجب إجراء مزيد من البحوث حول الموضوع على مجموعة أكبر من المؤسسات وفي مواقع مختلفة، وباستخدام طرق وأساليب كدراسة مقارنة؛

- في الدراسة الحالية تم تجاهل متغيرات يعتقد أن لها دور وسيط أو معدل في العلاقة بين تأثيرات التجديد الإداري على تطور المنظمات، مثل تأثيرات بيئة الأعمال الخارجية؛

- بسبب الظروف الوبائية COVID19 عدم تمكننا من إجراء مقابلات مع قادة هاته المنظمات؛

- إن الدراسة الحالية إستخدمت بيانات مقطعية فقط، وبغية الحصول على نتائج أفضل وإمكانية تعميمها يمكن إجراء دراسات مستقبلية حول البيانات الطولية؛

- قصد التكيف مع الأوضاع الوبائية COVID19 تم وضع إستبيان إلكتروني بهدف الوصول إلى عدد كبير من المستجوبين خاصة بالإدارات المركزية للمنظمات محل الدراسة، إلا أن عدم التجاوب وأخذ الأمور بجدية يبي أن هناك فجوة كبيرة بين الجامعة الممثلة في دراسة البحوث العلمية ومجال الأعمال؛

- صعوبة تناول موضوع التجديد الإداري خاصة في إطاره النظري وذلك لكونه من المواضيع الحديثة، بالإضافة إلى تشعبه وتعدد مداخله.

وبناء على هذه المحددات والقيود سوف يتم إقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تعزز وتثري البحث العلمي في هذا المجال:

- تأثير القيادة الإبتكارية والتوجه الريادي على تطوير المنظمات؛

- واق جاهزية مناخ الأعمال للتجديد في الأساليب الإدارية: دراسة حالة الجزائر؛

- تأثير الأساليب القيادية على تطور المنظمات: الدور الوسيط لإستعداد الموظفين للتغيير؛
- أثر التجديد الإداري على تطور المنظمات (بحث مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام)؛
- التطوير الوظيفي كمدخل لتفعيل التجديد والإبتكار الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم بدر شهاب الصبيحات.(2016). الجذور الإسلامية للفكر الإداري المعاصر، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، 12(1)، ص ص 101-121.
- 2- أبو عزام محمد خالد.(2021). إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 3- إحسان دهش جلاب.(2014). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة (بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 16(2)، ص ص 21-44.
- 4- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام.(2014). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 5- أحمد ماهر.(2007). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- 6- أحمد يوسف دودين.(2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 7- إرما بيسرا-فرنانديز وراجيف سايبروال (ترجمة شحاتة وهي). (2014). إدارة المعرفة والنظم والعمليات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 8- أسامة ربيع أمين سليمان.(2007). التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS الجزء الأول مهارات أساسية، إختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية واللامعلمية). المكتبة الأكاديمية، الطبعة الثانية، القاهرة مصر.
- 9- أسامة محمد خيرى.(2012). إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 10- أسامة محمد سيد علي.(2013). إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ.
- 11- أفنان عبد علي الأسدي.(2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، EL GHAREE for Economics and administration sciences ، 3(17)، ص ص 185-233.
- 12- إكرام عبد الستار محمد دياب.(2019). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الإستدامة المالية للجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، 24(24)، ص ص 163-246.
- 13- أكرم محسن الياسري، سهاد برقي كامل.(2013). أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للإتصالات المتنقلة في بغداد)، مجلة الإدارة والإقتصاد، 2(8)، ص ص 92-113.
- 14- أمل محمد شيخ حسين دمنهوري.(2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(31)، ص ص 41-86.
- 15- أميرة هاتف حدادوي الجنابي.(2014). الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية كربلاء، مجلة الإدارة والإقتصاد، / (98)، ص ص 121-146.
- 16- أمينة بديار، مصطفى رديف، عماد داتو سعيد.(2020). الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغليزان-، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة 6(2)، ص ص 361-378.

- 17- إياد طه الرواشدة.(2020). إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2)، ص ص 199-262.
- 18- إياد علي الدجني، أحمد كنعان، ماجد الفراء.(2013). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي -الجامعة الإسلامية دراسة حالي، مجلة جامعة دمشق، 29(1)، ص ص 317-355.
- 19- إيمان سعود أبو خضير.(2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، أيام 1-4 نوفمبر.
- 20- إيبي سي إدموندسون(ترجمة سارة عادل، مراجعة مصطفى محمد فؤاد).(2016)، العمل الجماعي من أجل الابتكار، مؤسسة هندايو للتعليم والثقافة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 21- إيناس فهمي حسين.(2020). العلاقة بين ريادة الأعمال وإقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية على الدول العربية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا 16(3)، ص ص 311-336.
- 22- براهيم بن حراث حياة، مخفي أمين.(2017). إستراتيجية بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية بين نجاعة التخطيط والتنفيذ، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات-، يومي 14 و15 فيفري، جامعة غرداية الجزائر.
- 23- برباخ رابع.(2018). الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة و بوجعيرج، مجلة التحدي، 10(1)، ص ص 101-120.
- 24- بسام سمير الرميدي.(2018). تقييم مستوى معرفة طلاب كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية حول ريادة الأعمال وإتجاههم نحوها، مجلة دراسات وأبحاث، 10(3)، ص ص 646-665.
- 25- بسكر حدة.(2019). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سوناطراك مدينة المسيلة، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة الجزائر.
- 26- بشير العلاق.(2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن.
- 27- بلال خلف السكارنة.(2006). المشاريع الصغيرة والريادة.
- 28- بلال خلف السكارنة.(2009). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان.
- 29- بلعيد حياة.(2016). التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات "دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر ببشار والمديريات العملياتية التابعة لها في كل من ولاية بشار، أدرار وتندوف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3.
- 30- بلعيد حياة، مقداد يسرى.(2017). شبكة التطوير التنظيمي لنوادي الرياضة دراسة ميدانية لسببية الساور، مجلة البشائر الاقتصادية، 3(4)، ص ص 135-154.
- 31- بلقاسمي أسماء.(2020). الأسس الأبتمولوجية للمنهج في الفكر العربي المعاصر، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، 2(2)، ص ص 349-366.
- 32- بن عمرة عادل، دربان أحمد.(2020). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(3)، ص ص 40-57.

- 33- بوراس نور الدين.(2021). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية المؤسسة الإستشفائية التيجاني هدام بئر العاتر تبسة، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع تنظيم، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر.
- 34- بوزوران سعيدة.(2015). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6)، ص ص26-38.
- 35- بوزيداي محمد.(2017). إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، 4(2)، ص ص 72-82.
- 36- بوسردي صليحة.(2013). دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 14(28)، ص ص 137-172.
- 37- بوطرفة صورية.(2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر.
- 38- بوعلاق نوال.(2016). تكيف الثقافة التنظيمية مع متطلبات عملية التغيير، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، 3(2)، ص ص 26-47.
- 39- بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة.(2016). علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة *Revue algerienne d'economie et de management*, 7(1)، ص ص 10-19.
- 40- تريفور ل. يانج (ترجمة هبة عجينة).(2014). الإدارة الناجحة للمشروعات صنع النجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 41- تلخوخ سعيدة، ديبش أحمد.(2017). متطلبات تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة أبعاد إقتصادية، 7(1)، ص ص 76-93.
- 42- تلخوخ سعيدة، ديبش أحمد.(2018). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة "أن سي أ روية" و"فرويتال كوكا كولا"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر.
- 43- ثابت عبد الرحمان إدريس.(2002). المدخل الحديث للإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر.
- 44- ثابتي الحبيب.(2005). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس، جامعة ورقلة الجزائر، ص ص 239-249.
- 45- ثامر ملوح المطيري.(1990). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
- 46- جهيدة بوطالب، عيسى نجيمي.(2020). أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(2)، ص ص 10-27.
- 47- جيمس سي. هانتر (ترجمة مكتبة جرير).(2006). مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم (كيف تصبح قائدا خادما)، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض المملكة العربية السعودية.

- 48- حدار جمال.(2012). الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة المفكر، 7(1)، ص ص 303-313.
- 49- حدة بوتينة.(2017). دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حلة شركة إسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر.
- 50- حرب خلف الحجاج.(2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(6)، ص ص 216-239.
- 51- حسام صفوت يوسف.(2014). خواطر إدارية قصص ودروس وتجارب إنسانية.
- 52- حسين حريم.(2009). إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- 53- حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي.(2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة-، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، 8(1)، ص ص 141-174.
- 54- حفاظ رانية، عبد الله علي.(2020). أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام TIRSAM، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 5(1)، ص ص 633-654.
- 55- حكيم بن جروة.(2017). دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، 1(1)، ص ص 11-33.
- 56- حلومي سارة، بوعشة مبارك.(2017). إدارة المعرفة كألية لتفعيل التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة لعينة من المؤسسات لولاية تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، 17(2)، ص ص 659-676.
- 57- حماد مختار.(2017). إستراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري جامعة الجزائر 3.
- 58- حمادوش عبد السلام.(2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن. أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة سطيف 2 الجزائر.
- 59- حمد عبد الفتاح الصيرفي.(2003). مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 60- خالد رشيدة.(2013). دور الجامعة في بناء ثقافة ريادة الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية، 1(1)، ص ص 64-79.
- 61- خبيزي سامية.(2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطوات وأليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 5(9)، ص ص 53-77.
- 62- خضر مصباح إسماعيل طيطي.(2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 63- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ.(2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 64- خلفلاوي شمس الدين.(2013). فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التجديد بالمؤسسات، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، /4(4)، ص ص 191-207.

- 65- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود.(2007). نظرية المنظمة. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن.
- 66- دبله فاتح.(2011). الأسس الفكرية والأبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 11(2)، ص ص 335-351.
- 67- دحماني زهيرة.(2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر، أطروحة دكتوراه تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر.
- 68- راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي.(2016). واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وأليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 76(76)، ص ص 387-442.
- 69- ربحي مصطفى عليان.(2012). إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- 70- ربحي مصطفى عليان.(2015). إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 71- ربيع المسعود.(2014). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة-، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر.
- 72- رجاء وحيد دويدري.(2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق سوريا
- 73- رقيق اسعد إدريس، بخلفة عفراء.(2018). التجديد التسويقي وجودة الخدمات التأمينية دراسة ميدانية لوكالة سلامة للتأمينات الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 2(2)، ص ص 1-27.
- 74- زاوي عقيلة، بن عكي محمد أكلي.(2013). فعالية شبكة التطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3.
- 75- زايد مراد، حسين علي.(2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للإتصالات، مجلة رؤى إقتصادية 6(10)، ص ص 237-260.
- 76- زرزار العياشي، مداحي محمد.(2017). أثر تفعيل عملية الابتكار والتطوير على نشاط وريحية المؤسسات الجزائرية حلبي المجمع الصناعي صيدال، المؤتمر الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة -الواقع والتحديات-، يومي 14 و 15 فيفري، جامعة غرداية الجزائر، ص ص 428-448.
- 77- زكية مقرى، أسية شنه.(2015). دور التوجه الريادي لمخابر البحث الجامعية في إنشاء المشاريع الصغيرة (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية بجامعة باتنة الجزائر)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 6(2)، ص ص 7-30.
- 78- زواتيني عبد العزيز.(2012). الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البلدية، مجلة التنظيم والعمل، 1(3)، ص ص 6-28.
- 79- زيد منير عبوي.(2007). الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة وظائف المدير، دار دجلة، عمان الأردن.
- 80- زين الدين بروش، لحسن هدار.(2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 1(1)، ص ص 45-79.

- 81- سارة سلامة. (2021). حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال حاضنة ميلة نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، 21(1)، ص ص 584-599.
- 82- سامر عرفاوي، فادي حرز الله، سهى أبوحفيظة، مهند أبو موميس. (2020). الابتكار الإداري وإستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركات الإسلامية الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1)، ص ص 47-64.
- 83- سعد علي العنزري. (2014). إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 84- سعد غالب ياسين. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة.
- 85- سعيد شعبان حامد. (2006). الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر مصر.
- 86- السعيد مبروك إبراهيم. (2013). الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر.
- 87- سناء عبد الكريم الخناق. (2008). نظام هندسة المعرفة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تمثيل المعرفة، دار القطوف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 88- سهيلة عباس. (2004). القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان.
- 89- سومية عيسات، الفضيل ريمي. (2018). دور الإتصال في زيادة فعالية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية شركة توزيع المواد البترولية نفضال، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع الإتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2 الجزائر.
- 90- سيد سالم عرفة. (2012). إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار اليا لى للنشر والتوزيع، الجيزة مصر.
- 91- سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمات العصرية، مراجع إدارة الأعمال، مصر.
- 92- سيفي يوسف، مزيان محمد. (2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودوره في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين 11(1)، ص ص 350-365.
- 93- شراف عقون، ليلي بوحديد. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 4(1)، ص ص 347-364.
- 94- الشريف زيتوني. (2017). إستيمولوجيا العلوم الإنسانية في الفكر العربي والفكر الغربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت لبنان.
- 95- شرفي مسعودة، دولي سعاد. (2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر.
- 96- شهيد هدى، بوسهمين أحمد. (2018). إدارة المعرفة وأثرها على إتخاذ القرار في المؤسس دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 5(1)، ص ص 743-852.
- 97- شواي سارة. (2018). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر الجزائر.

- 98- شوايبي سارة، عامر هشام.(2019). مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة لعينة من المؤسسات القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، 8(4)، ص ص 639-661.
- 99- صالح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرزاق لفته.(2015). التجديد الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(45)، ص ص 57-91.
- 100- صالح محمد التويجري.(2013). ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 101- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي.(2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- 102- صكوشي أحمد، مجدل الخنساء.(2019). ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة -دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، ص ص 38-54.
- 103- صوطة نعيمة.(2019). عملية التطوير التنظيمي وإنعكاسها على أداء العاملين -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة-، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر.
- 104- طادق عبد النور عزيز، صفاء طارق حبيب كرمة.(2013). تطوير إختبار كاليفورنيا لمهارات التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة وفقا لنظرية السمات الكامنة، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والإجتماعية Alustath، (202)، ص ص 693-718.
- 105- طاري نسرين.(2019). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 1(4)، ص ص 298-322.
- 106- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح.(2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 107- عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس.(2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، تلاع العلمي.
- 108- عامر الكبيسي.(2004). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا.
- 109- عبد الباري دره.(1994). الإدارة بالأهداف تغير نمط الأداء في المؤسسات الشرطة العربية، مجلة الفكر الشرطي، 3(4)، ص ص 58-76.
- 110- عبد العزيز النجار.(2008). الإدارة الذكية التخطيط/التنظيم/إدارة الأفراد/إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر.
- 111- عبد الكريم أبو الفتوح درويش.(ب ت). القيادة (التوجه الإستراتيجي والتدريب وإدارة المواهب)، مركز بحوث شرطة الشارقة لنشر الدراسات، الطبعة الأولى، الشارقة الإمارات العربية المتحدة.
- 112- عبد الله البريدي.(2011). أسرار الهندسة الاجتماعية نحو إبتكار أدوات جديدة لزيادة ذكائنا الجمعي، وزارة الثقافة والإعلام المجلة العربية، الطبعة الأولى، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 113- عبد الله بن عبد الغني الطحيم.(1999). وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم وإستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 13(2)، ص ص 99-129.

- 114- عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). التطوير التنظيمي المفاهيم-النماذج-الإستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، جدة المملكة العربية السعودية.
- 115- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جدة المملكة العربية السعودية.
- 116- عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- 117- عبد الله مرزق، دروم أحمد، دروم علي. (2019). مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2(8)، ص ص 188-199.
- 118- عبد الله مصطفى، غريب مختار، مرباح أحمد تقي الدين. (2021). الأبتمولوجيا ودورها في تطوير العلوم الاجتماعية. مجلة المداد، 11(2)، ص ص 153-164.
- 119- عبد المعطي الخفاف. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، الأردن عمان.
- 120- عبد المنعم محمد حمد النيل الزبير. (2010). الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري الغربي دراسة مقارنة، ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية قسم الدراسات العليا جامعة أم درمان الإسلامية السودان.
- 121- عبد الناصر عز الدين الجهاني. (2013). الممارسات القيادية (الإدارية والفنية) لمديري المدارس، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 1(2)، ص ص 82-94.
- 122- عبيدي فتيحة، معراج هواري. (2015). إمكانية تبني مهارات التسويق الإبتكاري لتعزيز ريادة منظمة الأعمال (دراسة ميدانية في شركة Sweetlé بمدينة الجلفة الجزائر)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 8(2)، ص ص 747-788.
- 123- عيبر علي أحمد بدوي. (2018). مقارنة طرق قياس حجم الأثر لبعض الأساليب الإحصائية مع أحجام عينات مختلفة. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(19)، ص ص 433-491.
- 124- عثمان ليلي، سراي صالح، بعلة طاهر. (2018). القيادة الإبتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، 3(1)، ص ص 20-32.
- 125- العربي عمران. (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمت من الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر.
- 126- عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 127- عزه الأزهر، خالد رشيدة. (2018). ترقية روح ريادة الأعمال من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2(1)، ص ص 467-476.
- 128- عقيل حسين عقيل. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي، الناشر مكتبة مدبولي.
- 129- علاوي عبد الفتاح. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 130- علي السلمي. (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر.

- 131- علي حسون الطائي، سندهس محسن الكبيسي. (2016). قدرات التحديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية بحث تحليلي مقارن في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، ص ص 46-68.
- 132- علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، محمد منير. (2008). الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر.
- 133- علي فلاح الزعبي، أحمد دودين. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري.
- 134- علي محمد عبد الوهاب. (ب ت). الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب.
- 135- عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التموقع الأستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 18(1)، ص ص 13-26.
- 136- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة رابعة منقحة، بن عكنون الجزائر.
- 137- عمران كريمة. (2014). تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 14(1)، ص ص 123-136.
- 138- عمومن رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون- أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة الجزائر.
- 139- عيشوش خيرة، بوسالم رفيقة. (2016). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، 4(4)، ص ص 5-24.
- 140- غزال حياة. (2018). الإطار الأستمولوجي والنظري للتغيير التنظيمي، مجلة تاريخ العلوم، 5(1)، ص ص 80-96.
- 141- فاتن باشا. (2017). ريادة الأعمال النسائية دوليا بين التشجيع والتحديات البرنامج الدولي (WED) أنموذجا، مجلة أبحاث، 2(1)، ص ص 23-44.
- 142- فتاش نورة. (2018). مقاربات معاصرة لإدارة التطوير في المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 33(1)، ص ص 338-351.
- 143- فريد راغب النجار. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف جلال حزي وشركائه، الإسكندرية مصر.
- 144- فريدريك لالو (ترجمة زاهر الحاج حسين، وائل العلواني). (2018). إعادة إختراع المنظمات دليل بناء منظمات مستلهمة المرحلة القادمة من الوعي الإنساني، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى.
- 145- فيصل بن معيض آل سمير. (2007). إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية منشورة، قسم العلم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 146- قادري محمد. (2017). اليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الجزائر.

- 147- قاسمي عائشة، كامل محمد الحواجرة. (2017). أثر الإستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية "المؤسسات العمومية الصحية نموذجاً" حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 9(1)، ص ص 125-142.
- 148- قراري نور الدين، يعقوب محمد. (2020). إسهامات التجديد الإداري في ريادة منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة تيارت، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(4)، ص ص 30-52.
- 149- قشام إسماعيل، شقراني محمد. (2017). قيادة الإبداع والإبتكار ودورها في الرفع من أداء منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة -الواقع والتحديات-، يومي 14 و15 فيفري، جامعة غرداية الجزائر، ص ص 1-91.
- 150- قوت سهام. (2019). دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر DOT قسنطينة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 12(2)، ص ص 62-72.
- 151- كامل محمد الحواجرة. (2010). المنظمة المتعلمة والإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة علةم إنسانية، /45)، ص ص 1-30.
- 152- كرامش بلال. (2018). دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر.
- 153- كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. منشورات جامعة حمادة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- 154- كمال عبد الفتاح محمد بشون، سلوى عبد القادر خليفة، على عبد الباقي العواضي. (2018). تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، **Harnessing reengineering as a tool for the development of public organizations A theoretical abstraction. International journal of management and human science (IJMHS)**, 2(2)، ص ص 46-54.
- 155- لبوز إلياس، برفوق عبد الرحمان. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة بسكرة الجزائر.
- 156- ليث عبد الله القهوي (2013)، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان
- 157- ليليا عين سوية. (2015). التغيير الثقافي وعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات إقتصادية، 5(2)، ص ص 125-154.
- 158- محمد الصبري. (2005). الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر.
- 159- محمد الصبري. (2007). التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر.
- 160- محمد الفاتح المغربي. (2018). السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 161- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2014). مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان.

- 162- محمد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي.(2015). صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الإتصال المتنقلة في العراق (زين العراق- أساسيل -كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(33)، ص ص 113-137.
- 163- محمد راتول، أحمد مصنوعة.(2011). متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2(2)، ص ص 111-138.
- 164- محمد طاهر أحمد التبالي.(2017). تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم ما قبل الجامعي باليمن في ضوء اللامركزية، مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)، ص ص 119-144.
- 165- محمد عبد الغني حسن هلال.(1997). مهارات التفكير الإبتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، مصر.
- 166- محمد هاني محمد.(2015). السلوك التنظيمي الحديث، المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 167- محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي.(2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة.
- 168- محمود حسن جمعة، حيدر شاکر نوري.(2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى-، مجلة الإدارة والاقتصاد، /90)، ص ص 299-319.
- 169- محمود شكر محمد.(2019). دور القيادة الإبتكارية في التمكين الإداري (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(111)، ص ص 122-137.
- 170- محمود عبد الفتاح رضوان.(2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 171- محمود عبد الفتاح رضوان.(2012). إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 172- مختار حديد، مسعود هريكش.(2019). أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 8(2)، ص ص 73-88.
- 173- مخلوفي كتنزة.(2019). التجديد الإداري وتحولات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة معسكر الجزائر.
- 174- مدحت محمد أبو النصر.(2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة مصر.
- 175- مصطفى بلعور.(2017). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، 14(2)، ص ص 239-250.
- 176- مصطفى سعدي طالب.(2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية/الجامعة المستنصرية/العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(117)، ص ص 255-274.
- 177- مصطفى يوسف كافي.(2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 178- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية.(2011). الإدارة الحديثة، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، النجف العراق.

- 179- مفتاح أحمد أبو غفة، عز الدين عبد الله سويد. (2017). دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، المؤتمر الاقتصادي الأول للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، يوم 25-27 ديسمبر.
- 180- مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مصطفى يوسف كافي. (2016). إعادة هندسة العمليات (المهندرة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- 181- ملايكية عامر. (2012). واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، 12(4)، ص ص 117-131.
- 182- منال كباب. (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية -دراسة ميدانية-، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(3)، ص ص 10-23.
- 183- منتهى عبد الزهرة محسن. (2018). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 29(7)، ص ص 34-49.
- 184- منيرة عبد حسن. (2015). تاريخ تطور الفكر الإداري، مجلة الأدب، / (112)، ص ص 371-402.
- 185- المنيف إبراهيم بن عبد الله. (1998). إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 186- مهاد برقي كامل، هدى هادي حسن. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث إستطلاعي لأراء عينة من مديري شركة أسيا سيل للإتصالات في كربلاء/العراق، مجلة جامعة بابل العلوم الصيرفة والتطبيقية، 26(10)، ص ص 383-395.
- 187- موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن عمان.
- 188- ميخائيل توشمان، فيليب اندرسون، عرض محمد رؤوف حامد. (2000). إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، القاهرة مصر.
- 189- ميسون علي حسين. (2013). ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 21(2)، ص ص 385-407.
- 190- نبيل حازم الشيخ، سلوان عبد الغني عبد الرحمن. (2011). النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين في عدد من المنظمات في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، 4(4)، ص ص 83-108.
- 191- النداوي عبد العزيز بدر، عمران فاطمة موسى. (2015). أثر القيادة الابتكارية على إستراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التأمين الأردنية، المؤتمر العلمي الرابع عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية.
- 192- نسيم أحمد الصيد. (2016). التطوير التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية، مجلة مقاربات، 4(3)، ص ص 240-246.
- 193- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي. (2013). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى.
- 194- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة مصر.
- 195- نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف. (2014). دور الثقافة التنظيمية في الإتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 3(1)، ص ص 103-123.

- 196- هالة عبد القادر صبري.(2010). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، 30(2)، ص ص 153-174.
- 197- هبة سحنون، نوة ثلاثية.(2018). أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيوس لابال عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(43)، ص ص 135-145.
- 198- هواري فاطمة.(2020). تكنولوجيا المعلومات والإتصال كمدخل لتفعيل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للإتصالات بالجللفة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجللفة الجزائر.
- 199- هيثم على إبراهيم حجازي.(2005). قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة-، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان الأردن.
- 200- هيشور محمد أمين.(2017). دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة تيارت-، مجلة دراسات وأبحاث، 9(28)، ص ص 224-242.
- 201- وائل محمد جبريل.(2021). مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع درنة (ليبيا)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، 5(1)، ص ص 13-29.
- 202- ودان بوعبد الله، براهيم بن حراث حياة، يوسف رشيد.(2016). إستراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية (دراسة نموذجية لمدينة صومام جيغل)، مجلة التنظيم والعمل، 5(3)، ص ص 74-87.
- 203- ياغي محمد عبد الفتاح.(1991). تطوير المنظمات كمدخل لتعزيز فعالية المنظمات، المجلة العربية للتدريب، 4(8)، ص ص 37-48.
- 204- يعرب الشرع، سليم الحسنية، أسامة الفراج.(2012). أثر التكنولوجيا في بنية الهيكل التنظيمي في المنظمات الصناعية السورية دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات العربية، /57(5)، ص ص 169-208.
- 205- يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي.(2016). التجديد الإستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة - بحث تطبيقي لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة - مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصاد، 18(3)، ص ص 6-22.
- 206- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي.(2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 207- Abdul Haeba Ramli.(2019). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. Business and entrepreneurial review, 19(1), pp.29-42.
- 208- Abubakr mohyeldin tahir suliman.(2001). Are we ready to innovation Work climate readiness to innovate relationship the case of Jordan. Creativity and innovation management, 10(1), pp.49-59.

- 209- Alsaqr AM.(2021). Remarks on the use of Pearson's and Spearman's correlation coefficients in assessing relationships in ophthalmic data. *African Vision and Eye Health*, 80(1), pp.1-10.
- 210- Anastasios ST. Ntanos, Konstantina Boulouta.(2012). The management by objectives in modern organisation and enterprise. *International journal strategic change management*, 4(1), pp.68-79.
- 211- Bart A.G Bossink.(2004). Effectiveness of innovation leadership styles: A manager's influence on ecological innovation in construction projects, *Construction innovation*, 4(4), pp.211-228.
- 212- Brane Kalpic and Peter Bernus.(2006). Business process modeling through the knowledg management perpective. *Journal ok Knowledg management*, 10(3), pp.40-56.
- 213- Brenda B. Jones and Micheal Brazzel.(2006). *The NTL handbook of organization development and chang: Principles, Practices, and Perspectives*, The NTL institute for applied behavioral sciences. Published by Pfeiffer, USA.
- 214- Christopher G. Worley, Susan Albers Mohrman.(2015). A new view of organization development and change competencies, *The engage and learn model*. This chapter book titled *Consultation for organization change revisited*, Information AGE publishing USA, centre for effective organization.
- 215- David L. Bradford and W. Warner Burke.(2005). *Reinventing organization development new approachs to change in organizations*. Published by Pfeiffer of Wiley USA.
- 216- David Minja.(2011). Comparative analysis of the effects of organization development interventions on organizational leadership and management practice: A case of green earth program (GEP). *Journal of language, Technology and entrepreneurship in africa*, 3(1), pp.199-222.
- 217- Davide Ravasi and Gabrielle Lojaco.(2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning LRP*, 38(/), pp.51-77.
- 218- Davis A. Nadler and Michael L.Tushman.(1980). A model for diagnising organizational behavior. *Organizational dynamics*, 9(2), pp.35-51.
- 219- Delobbe Nathalie, Haccoun Robert R, Vandenberghe Christian.(2002). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument, *IAG –LSM Working papers*, 2(53) pp.1-23.
- 220- Denise Stephens and Keith Russell.(2004). *Organizational development, Leadership, Change and the future libraries*. *Library trends*, 53(1), pp.238-257.
- 221- Dimitrios Belias, Atthanasios Koustelios.(2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific journal*, 10(7), pp.451-470.

- 222- Fadhiela salman dawood, lecturer ali fakhri abbas.(2018). The rol of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector field research in a sample of private banks. *European journal of business and management*, 10(/), pp.3-4.
- 223- Francisco José Romera Cámara.(2018). Entrepreneurial orientation, Export performance and green innovation performance: The mediating effect of open innovation in SMES, A thesis Doctorate program in business, Strategic business and innovation (UoP), University of Portsmouth UK.
- 224- Fred C. Lunenburg , Beverby J. Irby.(2013). Development of administrative theory Ahistorical overview. *International journal of organizational theory and development*, 1(1), pp.1-20.
- 225- Frédéric le roy, Marc robert, Philippe giuliani.(2013). L'innovation managerial généalogie, defis et perspectives. *Revue francaise de gestion*, 6(235), pp.77-90.
- 226- Frédéric Prevot, Gabriel Guallino.(2003). Développement d'une compétence: Etude du cas de la compétence en management de l'intégration post-aquisition au sein du groupe Lafarge, XII^{eme} Conférencede l'association internationale de management strategique, Les cotes de carthage 3,4,5 et 6 juin.
- 227- French Wendell.(1969). Organizations development objectives, Assumptions and strategies. *California management review*, 12(2), pp.23-34.
- 228- Gary neil Mclean.(2005). Organization development principles, processes, performance, Berett-Kochler publishers, First edition, California USA.
- 229- Ha Nam Khanh Giao.(2019). The Effect of Corporation Culture on the Staff's Commitment in CMC Telecom Vietnam. *Science journal of business and management*, 7(1), pp.23-32.
- 230- Hazaz Abdullah Alsolami, Kenny Teoh Guan Cheng and Abdulazizi Awad M.Ibn Twalh.(2016). Revisiting innovation leadership. *Open journal of leadership*, 5(/) , pp.31-38.
- 231- Henk w. Volberda, Frans A.J. van den Bosch , Bert Flier and Eric R. Gedajlovic.(2001). Following the herd or not ? Patterns of renewal in the netherlands the UK. *Long range planning LRP* , 34(2), pp.209-229.
- 232- Iqboljon Odashev Mashrabjonovich.(2018). The role of technological innovation in the effective economic performances of enterprises. *International journal of science and research (IJSR)*, 8(12), pp.688-693.
- 233- Jaana junell, pirjo stahle.(2011). Measuring organizational renewal capability case training service business. *International business journal*, 21(3), pp.247-268.

- 234- James Scotland.(2012). Exploring the philosophical underpinnings of methodology and methods of scientific, Interpretive and critical research paradigms. *English language teaching*, 5(9), pp.9-16.
- 235- Jemifer Rowley.(1999). What is knowledge management?. *Library management*, 20(8), pp.416-419.
- 236- Jim Grieves.(2000). Introduction The origins of organizational development, *Managing change and organizational development. Journal of management development*, 19(5), pp.345-447.
- 237- Jonathan wintertom and Ruth winterton.(2002). Development managerial competence, Edition published in the tayloe and francise libraru UK.
- 238- Karmawan Suhaidar.(2019). Effect online systems quality, Banking service product quality and customer trust on the success of BRI Syari'ah E-Banking information systems. *Inegrated journal of business and economics*, 3(1), pp.116-139.
- 239- Kennet Chukwujiok Agbim.(2013). The impact of organizational structure and leadership styles on innovation. *Journal of business and management*, 6(6), pp.56-63.
- 240- Kimberley Kennedy.(2018). Exploring entrepreneurship education using project-based learning in a business management, Programme at a canada college, A thesis Doctor of Business Administration, University of Liverpool UK.
- 241- Kleanthis K. Katsaros and Athanasios N. Tsirikas, Georgia C. Kostat.(2020). The impact of leadership on firm financial perfomance The mediating role of employees readiness to change. *Leadership and organization development journal*, 41(3), pp.333-347.
- 242- Lam Alice.(2010). Innovative organizations, structure learning and adaptation, *Innovation prespectives for the 21st contury*, madrid, BBVA, Spain pp.163-175.
- 243- Leif Denti and Sven Hemlin.(2012). Leadership and innovation organizations: A Systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International journal of innovation management*, 16(3), pp.1240007-1/1240007-20.
- 244- Linda Hoglund and Maria Martensson.(2019). Entrepreneurship as a strategic management tool for renewal: The case of the swedish public employment service. *Administrative sciences*, 9(4), 76, p.1-16.
- 245- Luis Enrique Valdez-ju are and al.(2018). ICT and KM, Drivers of innovation and profitability in SMEs. *Journal of information and knowledge management*, 17(1), pp.1850007-1/1850007-34.

- 246- Mag. Christine Aschbacher and Jozef Sablik.(2019). Innovative Leadership Style for Industrial Companies. *Science journal of business and management*, 7(2), pp.45-50.
- 247- Mahmoud M. Migdadi.(2017). An empirical examination of knowledge management processes and market orientation, Innovation capability, and organisational performance: Insights from Jordan. *Journal of information and knowledge management*, 16(1), pp.1750002-1/1750002-32.
- 248- Marshall Egan.(2001). Organization development An examination of definitions and development variables. *Academy of human resource development AHRD*, conference February 28-March 4, Tulsa Oklahoma University Minnesota USA, pp.395-402.
- 249- Marthe Lavergne.(1981). Le développement organisationnel et la formation. *Revue des sciences de l'éducateur*, 7(2), pp.249-259.
- 250- Marvin R. Weisbord.(1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and organization management*, 1(4), pp.430-447.
- 251- Md. Sadrul Islam Sarker and Mohammad Rafiul Azam Khan.(2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *Journal of business and management*, 14(6), pp.01-05.
- 252- Muhammad Nazim and al.(2021). The impact of innovation leadership and entrepreneurial orientation on organizational performance. *Psychology and education*, 58(3), pp.1867-1883.
- 253- Nebojsa Janicijevic.(2013). The mutual impact of organizational culture and structure, *Economic annals*, 58(198), pp.35-60.
- 254- Nelio Oliveira.(2007). Automated organizations development and structure of the modern business firm. Published by *livros tecnicos e scientificos editora*, Original edition.
- 255- Nigar Sultana and Mohammad Anisur Rahman.(2012). Innovative leadership (People). *Jahangirnagar journal of business studies*, 2(1), pp.37-51.
- 256- Nisula. A-M & Kianto. A.(2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8(/), pp.59-82.
- 257- Norlaila Wati Osman and Arasinah Kamis.(2019). The innovation leadership skills for middle-vocational leader of technical and vocational education and training (TVET) in Malaysia. *International journal of psychosocial rehabilitation*, 23(4), pp.930-942.
- 258- Oktavia R., Irwandi Rajibussalim, Mentari M, & Mulia I. S.(2018). Assessing the validity and reliability of questionnaires on the

implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education. Journal of Physics: Conference Series, 1088, 012014. doi:10.1088/1742-6596/1088/1/012014

259- Olum yasin.(2004). Modern management theory practices. Paper presented at the 15th east african central banking cours, helden 12th july 2004, at kenya school of monetary studies.

260- Ozgur Onday.(2016). Classical to modern organization theory. Journal of advance management and accounting research JAMAR, 3(9), pp.13-59.

261- Patrick Kreiser and al.(2010). Firm-level entrepreneurship: The rol of proactiveness, innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunitte. Journal of developmental entrepreneurship, 15(2), pp.143-163.

262- Pearce A.D, Pons D.J.(2017). Defining lean chang framing lean implementation in organizational development. International journal business and management, 12(4), pp.10-22.

263- Philip A. Foster.(2014). The open organization a new era of leadership and organizational development. Published by Gower publishing limited england.

264- Poonam Anand and Arvind Kumar Saraswati.(2014). Innovative leadership: Aparadigm in modern HR practices. Global journal of finance and management, 6(6), pp.497-502.

265- Pöyhönen Aino.(2004). Renewal ability of organizations: Combining effective maintenance, Incremental development and radical innovation in knowledge-based organizations. <https://www.semanticscholar.org/>

266- Pramodita Sharma and James J. Chrisman.(1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), pp.11-27.

267- R. Mark Bell.(2013). Charismatic leadership case study with ronald reagan as exemplar. Emerging leadership journeyrs, 65(1), pp.83-91.

268- Rafael Teixeira, Xenophon Koufteros, Xiaosong David Peng.(2012). Organizational structure, Integration and manufacturing performance: A conceptual model and propositions. Journal of operations and supply chain management, 5(1), pp.69-81.

269- Rahim Hamid, Siadat Sayyed Ali, Hoveida Reza, Shahim Arash, Nasrabadi Hasan, Arbabisarjou Azizollah.(2011). The analysis of organizational on based six box model in universities. Higher education studies, 1(1), pp.84-92.

270- Rajshree Agarwal and Constance E. helfat.(2009). Strategic renewal of organizations. Organization Science, 20(2), pp.281-293.

- 271- Rastogi P.N .(2000). Knowledge management and intellectual capital-the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management*, 19(1), pp.39-48.
- 272- Ricardo Chiva and Joaquin Aleger.(2005). Organization learning and organizational knowlede, Towards the intergration of two approaches. *management learning*, 36(1), pp.49-68.
- 273- Robert J. Marshak and David Grant.(2008,). Organizational discourse and new organization development practices. *British journal of management*, 19(S1), pp.S7-S19.
- 274- Rune Todnem by, Bernard Burnes, Cliff Oswick.(2011). Change management the road ahead. *Journal of change management*, 11(1), pp.1-6.
- 275- Samin rezvani, Goodarz javadian dehkordi, Armin shamsollahi.(2012). Managing stretegic change for organizations, *International journal of academic research in economics and management*, 3(3), pp.112-122.
- 276- Samuel C. Certo, S. Trevis Certo.(2012). *Modern management concepts and skills*, Pearson education Inc, Publishing as prentice hall, one lake street. U piper saddle riter New jersey USA, Tweleth edition.
- 277- Samuel tieku Gyansah, Hellen kiende Guantai.(2018). Career development in organizations: Placing the organization and the employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European journal of business and management*, 10(14), pp.40-45.
- 278- Scott Vitkovic.(2018). Toward the universal theory organization via the Barnard Transitional Model, pp.1-13. (researchgate 13h33 07/03/2021, DOI 10.13140/rg.2.2.30517.7344).
- 279- Segun Omisore.(2019). *Corporate Entrepreneurship, Strategy Formulation, and the Performance of the nigerian manufacturing sector*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of East London for the degree of Doctor.
- 280- Sonia Taneja, Milderd Golden Pruor, Jane whitney gribson, Leslie A. Toombs.(2012). *Organization renewal a strategic inperative*. *Delhi Business review*, 13(1), pp.29-40.
- 281- Tahseen Arshi and Venkoba Rao.(2019). Assessing impact of employee engagement on innovation and the mediating role of readiness for innovation. *International journal comparative management*, 2(2), pp.174-202.
- 282- Tahseen Arshi, Paul Burns.(2019). Designing an organization for innovation in emerging economies, The mediating role of readiness for innovation. *Organizations and markets in emerging economies*, 10(1), pp.31-56.

- 283- Tomasz Mroczkowski.(1983). Theory Z myths realities and alternatives. Relations industrielles, 38(2), pp.297-318.
- 284- Tosan Tracey Edematie.(2019). Readiness for innovation in public healthcare service delivery organisation in the UK. A thesis Doctorate of philosophy, in the faculty of healthcare management and policy, Surrey business school UK.
- 285- Vasyl Osodlo, Oleh Rybchuk, Viktoriia Krykun.(2021). Organizational culture as a basis for efficient development of organization. Management and business research quarterly, 17(/), pp.18-30.
- 286- Vivek Kal.(2019). Eenterprise process management system engineering-process- centric? Taylor and francise group USA.
- 287- Volker Mahmke and John Harald Aadne.(1997). Speed and potential breakdow in the process of strategic renewal, Department of industrial economics and strategy working (Research gate 2014, <https://www.researchgate.net/publication/5134902>).
- 288- Watkins K.E, Marsick V.J.(1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. National association of secondary school principals, NASSP Bulletin, 83(604), pp.78-87.
- 289- Wayne H. Boverly and Andrew Hede.(2001).Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. Journal of Managerial psychology, 16(7), pp.534-548.
- 290- William J. Rothwell, Jacqueline M. Stavros and Roland L. Sullivan.(2016). Practicing organization development leading transformation and change. Published by John Wiley and Sons, Fourth edition, new jersey USA.
- 291- Yaying Mary Chou Yeh.(2005). The implementation of knowledge management system in Taiwan's higher education. Journal of college teaching and learning, 2(9), pp.35-42.
- 292- Youngsun Lee.(2018). Contextual Considerations in Organization Development with Reference to the Context of South Korea: Analysis of Individuals' Perceptions at Different Levels of an Organization, A thesis Doctorate of philosophy, in the faculty of humanities, University of Manchester UK.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 293- <https://www.algeriatelecom.dz>
- 294- <https://www.jeuneafrique.com>
- 295- <https://www.naftal.dz>
- 296- <https://www.sonelgaz.dz>
- 297- <https://mtwersd.com/innovative-leadership/>

الملاحق



جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر- الجزائر-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة الإستبانة

سيدي الكريم/سيدتي الكريمة

يسعدني إختياركم ضمن عينة الدراسة لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الإبتكار بعنوان "التجديد الإداري وتطوير المنظمات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-" ، لذا فإنني أضع بين أيديكم الإستبيان، وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات سيكون موضع إهتمام الباحث ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذا الإستبيان، متمنيا أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

*البيانات الوظيفية والشخصية:

1- الجنس				
أنثى		ذكر		
2- العمر				
أكثر من 55 سنة	55-46	45-36	35-26	25 سنة فأقل
3- المؤهل العلمي				
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	جامعي (تقني، تقني سامي/DEA، ليسانس، ماستر/مهندس دولة)			ثانوي أو أقل
4- المركز الوظيفي:				
آخر يرجى تحديده	مسؤول وظيفي (رئيس مصلحة، رئيس قسم)	نائب مدير/مدير فرعي	مدير عام	

5- الخبرة المهنية:

سنة إلى 5	15-6	25-16	26 فأكثر

المحور الأول: التجديد الإداري (المتغير المستقل)

الرقم	العبارات ومدى الإستجابة لها	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
1- القيادة الإبتكارية						
1	أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس					
2	أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاري					
3	أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد					
4	تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله					
2- إدارة المعرفة						
5	حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معروفة بدقة لدى المنظمة					
6	يوجد في المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل					
7	تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة					
8	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب					
9	يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير					
3- هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)						
10	تهتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل					
11	تقوم الإدارة بإستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة					
12	يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل بإستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل					
13	عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة					
14	يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة					

4- ريادة الأعمال

					15	خلال السنوات الخمس الماضية استطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة
					16	أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع
					17	أثناء المنافسة نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة
					18	تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة باستمرار

المحور الثاني: الإستعداد للإبتكار (المتغير الوسيط)

الرقم	العبارات ومدى الإستجابة لها	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
19	أنا على علم بكل التجديدات التي تحدث بالمنظمة					
20	أدرك مفهوم الابتكار ودوره التطويري					
21	الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال					
22	أدرك خصائص ومهام القائد الإبتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة					
23	أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التجديد الإداري للمنظمة					
24	عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى خلق مقاومة له					
25	الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التجديد					
26	مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقا في تجسيد عملية التجديد					
27	عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد يعد عائقا في تجسيد هذه العملية					
28	لدي ميل شديد لأن أكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة					
29	أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغبتني في فعل أكثر مما أتوقع فعله					
30	أقترح مداخل وأساليب جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة					

المحور الثالث: تطوير المنظمات (المتغير التابع)

الرقم	العبارات ومدى الإستجابة لها	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
1- تطوير الأفراد						
31	تحرص المنظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين					
32	الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل					
33	تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب					
34	أنتقى التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي					
35	توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة					
2- تطوير الجماعة						
36	عقد إجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل					
37	نظام الإتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال					
38	يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي					
39	توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين					
40	تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة إيجابية إتجاه العمل الجماعي					
3- تطوير الهيكل التنظيمي						
41	يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة (القدرة على التجديد)					
42	تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا					
43	يوجد تناسب للوظائف والهيكل التنظيمي					
44	تم إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق					
45	تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها					
46	أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منظمتي أمر أساسي وضروري					
4- تطوير التكنولوجيا						
47	تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تتناسب وأساليب العمل الجديدة					
48	لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بها					
49	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة					

					يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين	50
					أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية	51
					التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما اقتضت الحاجة لذلك	52
5- تطوير الثقافة التنظيمية						
					تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	53
					قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها	54
					تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	55
					تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية من أفكار ومبادئ وكذلك البيئة الخارجية خاصة عند التعامل مع العنصر البشري	56
					الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجديدة	57
					تحرص المنظمة بصفة مستمرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل	58

نشكركم على حسن تعاونكم

قائمة بأسماء المحكمين للإستبيان

المكان	الصفة	اللقب والإسم
جامعة معسكر الجزائر	أستاذ محاضر -أ-	يعقوب محمد
جامعة سيدي بلعباس الجزائر	أستاذ محاضر -أ-	بن ديدة هواري
جامعة تيسمسيلت الجزائر	أستاذ محاضر -أ-	العيداني إلياس
جامعة الخليج العربي البحرين	رئيس قسم إدارة الابتكار	عوده الجيوسي
المركز الجامعي مغنية تلمسان الجزائر	أستاذ محاضر -أ-	تربش محمد

الملحق رقم (3-1) معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
معامل ثبات الدراسة ككل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	58

Statistiques de fiabilité	
بعد هندسة العمليات الإدارية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	5

Statistiques de fiabilité	
بعد إدارة المعرفة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	5

Statistiques de fiabilité	
بعد القيادة الابتكارية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,641	4

Statistiques de fiabilité	
محور التجديد الإداري	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	18

Statistiques de fiabilité	
بعد ريادة الأعمال	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	4

Statistiques de fiabilité	
محور الإستعداد للإبتكار	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	12

Statistiques de fiabilité	
بعد تطوير الهيكل التنظيمي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	6

Statistiques de fiabilité	
بعد تطوير الجماعة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	5

Statistiques de fiabilité	
بعد تطوير الأفراد	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	5

Statistiques de fiabilité	
محور تطوير المنظمات	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	28

Statistiques de fiabilité	
بعد تطوير الثقافة التنظيمية	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	6

Statistiques de fiabilité	
بعد تطوير التكنولوجيا	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	6

الملحق رقم (2-3) معاملات الارتباط بين فقرات القيادة الإبتكارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		القيادة الإبتكارية
أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارى	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل لإبتكار الأسلوب المناسب لعمله	Corrélation de Pearson	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
القيادة الإبتكارية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		إدارة المعرفة
حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معروفة بدقة لدى المنظمة	Corrélation de Pearson	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يوجد في المنظمة وحدات خاصة بكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	Corrélation de Pearson	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	Corrélation de Pearson	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123

إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

الملحق رقم (3-4) معاملات الارتباط بين فقرات هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		الهندرة
يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير	Corrélation de Pearson	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تهتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تقوم الإدارة بإستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل بإستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
الهندرة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

الملحق رقم (3-5) معاملات الارتباط بين فقرات ريادة الأعمال مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		ريادة الأعمال
خلال السنوات الخمس الماضية استطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع	Corrélation de Pearson	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123

أثناء المنافسة تكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة	Corrélation de Pearson	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة باستمرار	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
ريادة الأعمال	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (3-6) معاملات الارتباط بين فقرات الإستعداد للإبتكار مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		الإستعداد للإبتكار
الإستعداد للإبتكار	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123
أنا على علم بكل التجديدات التي تحدث بالمنظمة	Corrélation de Pearson	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أدرك مفهوم الابتكار ودوره التطويري	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال	Corrélation de Pearson	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أدرك خصائص ومهام القائد الإبتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة	Corrélation de Pearson	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التجديد الإداري للمنظمة	Corrélation de Pearson	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى خلق مقاومة له	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التجديد	Corrélation de Pearson	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123

مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقا في تجسيد عملية التجديد والابتكار	Corrélation de Pearson	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد يعد عائقا في تجسيد هذه العملية	Corrélation de Pearson	,435**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
لدي ميل شديد لأكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة	Corrélation de Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغبتني في فعل أكثر مما أتوقع فعله	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أقترح مداخل وأساليب مبتكرة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	Corrélation de Pearson	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123

الملحق رقم (3-7) معاملات الارتباط بين فقرات تطوير الأفراد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		تطوير الأفراد
تحرص المنظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أتلقي التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي	Corrélation de Pearson	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تطوير الأفراد	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

الملحق رقم (3-8) معاملات الارتباط بين فقرات تطوير الجماعة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		تطوير الجماعة
عقد إجتماعات دورية بين العمال وروسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
نظام الإتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال	Corrélation de Pearson	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين	Corrélation de Pearson	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة إيجابية إتجاه العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تطوير الجماعة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

الملحق رقم (3-9) معاملات الارتباط بين فقرات تطوير الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		تطوير الهيكل التنظيمي
يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة) القدرة على التجديد)	Corrélation de Pearson	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا	Corrélation de Pearson	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يوجد تناسق للوظائف والهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تم إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123

تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها	Corrélation de Pearson	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منطمتي أمر أساسي وضروري	Corrélation de Pearson	,358**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	123
تطوير الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

الملحق رقم (3-10) معاملات الارتباط بين فقرات تطوير التكنولوجيا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		تطوير التكنولوجيا
تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تتناسب وأساليب العمل الجديدة	Corrélation de Pearson	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت للتعريف بها	Corrélation de Pearson	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	Corrélation de Pearson	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما اقتضت الحاجة لذلك	Corrélation de Pearson	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تطوير التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

الملحق رقم (3-11) معاملات الارتباط بين فقرات تطوير الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations		
		تطوير الثقافة التنظيمية
تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	Corrélation de Pearson	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة مع العنصر البشري.....	Corrélation de Pearson	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجديدة	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تحرص المنظمة بصفة مستمرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل	Corrélation de Pearson	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	123
تطوير الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	123

الملحق رقم (3-12) توزيع عينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	86	69,9	69,9	69,9
	أنثى	37	30,1	30,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل سنة 25	1	,8	,8	,8
	سنة 26-35	29	23,6	23,6	24,4
	سنة 36-45	61	49,6	49,6	74,0
	سنة 46-55	30	24,4	24,4	98,4
	أكثر سنة 56	2	1,6	1,6	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل ثانوي	5	4,1	4,1	4,1
	جامعي	108	87,8	87,8	91,9
	عليا دراسات	10	8,1	8,1	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نائب مدير /مدير فرعي	8	6,5	6,5	6,5
	مسؤول وظيفي(رئيس مصلحة، رئيس قسم)	68	55,3	55,3	61,8
	مكلف	47	38,2	38,2	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من سنة إلى 5 سنوات	14	11,4	11,4	11,4
	6-15 سنة	63	51,2	51,2	62,6
	16-25 سنة	39	31,7	31,7	94,3
	26 سنة فأكثر	7	5,7	5,7	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

الملحق رقم (3-13) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإداري التجديد	,066	123	,070	,970	123	,008
للإبتكار الاستعداد	,081	123	,054	,979	123	,045
المنظمات تطوير	,078	123	,060	,984	123	,154
المقياس	,059	123	,200*	,985	123	,190

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لمحور التجديد الإداري بأبعاده

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أتمتع بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	123	3,9919	,81478
أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاري	123	4,0894	,76831
أؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التجديد	123	4,3333	,64866
تمنح القيادة الإستقلالية الكاملة للعامل للإبتكار الأسلوب المناسب لعمله	123	3,3577	1,09492
حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة معروفة بدقة لدى المنظمة	123	3,5285	1,03485
يوجد في المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	123	3,3171	,98611
تساعد المنظمة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	123	3,6098	,99700
تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها المنظمة في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	123	3,7236	1,02670
يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة	123	3,7317	1,03285
يتم التركيز في المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير	123	3,4146	1,04745

تهتم الإدارة بالتجديد في أساليب وطرق العمل للأفضل	123	3,5691	1,00882
تقوم الإدارة باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة	123	3,3984	1,00605
يتم تطوير أنظمة وإجراءات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متطلبات بيئة العمل	123	3,5203	,96113
عند إجراء عملية التطوير التنظيمي يتم تعديل الأنظمة والإجراءات الإدارية في المنظمة	123	3,5285	,97783
خلال السنوات الخمس الماضية استطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة	123	3,4715	1,07372
أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع	123	3,2846	1,19781
أثناء المنافسة نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة	123	3,7561	,90844
تسعى المنظمة إلى تحسين الجودة باستمرار	123	3,9919	,90984
القيادة الابتكارية	123	3,9431	,58832
إدارة المعرفة	123	3,5821	,75314
الهندرة	123	3,4862	,76954
ريادة الأعمال	123	3,6260	,80239
التجديد الإداري	123	3,6454	,60368
N valide (liste)	123		

الملحق رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لمحور الإستعداد للإبتكار

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أنا على علم بكل التجديدات التي تحدث بالمنظمة	123	3,3333	1,07632
أدرك مفهوم الابتكار ودوره التطويري	123	3,9919	,79441
الأنظمة والإجراءات الإدارية المتوفرة في المنظمة تسهل عملية القيام بالأعمال	123	3,6585	,96521
أدرك خصائص ومهام القائد الابتكاري، وأراها موجودة في قادة المنظمة	123	3,5041	1,06643
أدرك دور القائد المبتكر في إحداث التجديد الإداري للمنظمة	123	3,7967	,94920
عدم وضوح أهداف التجديد يؤدي إلى خلق مقاومة له	123	3,9919	,72988
الخوف من الفشل يؤدي إلى مقاومة التجديد	123	3,8862	,88894
مركزية القرار وضعف الإتصال بين المستويات الإدارية يعتبر عائقا في تجسيد عملية التجديد والابتكار	123	4,1301	,84891
عدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد يعد عائقا في تجسيد هذه العملية	123	4,0732	,87937
لدي ميل شديد لأكون في طليعة تقديم منتجات وأفكار جديدة	123	4,1545	,75783
أتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بي، و تزيد من رغيتي في فعل أكثر مما أتوقع فعله	123	4,1545	,72465
أقترح مداخل وأساليب مبتكرة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	123	3,9675	,81919
الاستعداد للإبتكار	123	3,8869	,51138
N valide (liste)	123		

الملحق رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لمحور تطوير المنظمات بأبعاده

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	123	3,7398	,99867
الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل	123	3,6098	1,04516

تحتوي المنظمة على مصلحة للتكوين والتدريب	123	3,9268	,91590
ألقى التحفيز الكافي والفعال لتطوير نفسي	123	3,1463	1,12849
توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة	123	3,5366	1,11835
عقد إجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل	123	3,5610	1,16046
نظام الإتصال بالمنظمة يساعد على تبادل المعلومة بين العمال	123	3,9350	,92983
يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي	123	3,7480	1,14228
توفر المنظمة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين	123	3,2927	1,17160
تساعد عملية التطوير التنظيمي في المنظمة على تكوين قيم وأفكار جديدة إيجابية إتجاه العمل الجماعي	123	3,5447	1,05777
يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة (القدرة على التجديد)	123	3,2764	1,09620
تعتمد المنظمة على تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارة الوسطى والدنيا	123	3,4146	,90469
يوجد تناسق للوظائف والهيكل التنظيمي	123	3,3333	1,03755
تم إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق	123	3,6098	,85540
تم إلغاء أقسام لم تعد المنظمة بحاجة إليها	123	3,4146	,96604
أنا أعتقد أن وجود وحدة تطوير تنظيمي في منظمتي أمر أساسي وضروري	123	4,1789	,64060
تقوم المنظمة بإدخال معدات وألات جديدة تتناسب وأساليب العمل الجديدة	123	3,7886	,94307
لدى المنظمة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بها	123	4,1789	,83991
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	123	3,8374	,89967
يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريب للعاملين	123	3,6341	,96043
أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من المستويات الإدارية	123	3,6504	,96652
التكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج يتم تجديدها كلما اقتضت الحاجة لذلك	123	3,6504	,94941
تحرص المنظمة على إطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المنظمة	123	3,4634	,97756
قامت المنظمة بتغيير جذري في رسالتها	123	3,0488	,94828
تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	123	3,3984	,99787
تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة..... مع العنصر البشري	123	3,3171	,95228
الثقافة السائدة بين العاملين في المنظمة تساهم في تطوير العمل الجماعي وخلق الأفكار الجديدة	123	3,5203	1,04293
تحرص المنظمة بصفة مستمرة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل	123	3,5854	1,10829
تطوير الأفراد	123	3,5919	,79441
تطوير الجماعة	123	3,6163	,91601
تطوير الهيكل التنظيمي	123	3,5379	,61988
تطوير التكنولوجيا	123	3,7900	,70577
تطوير الثقافة التنظيمية	123	3,3889	,82030
تطوير المنظمات	123	3,5836	,64671
N valide (liste)	123		

الملحق رقم (3-17) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر التجديد الإداري
على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,789 ^a	,622	,619	,39912

a. Prédicteurs : (Constante), التجديد الإداري

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31,750	1	31,750	199,317	,000 ^b
	Résidu	19,275	121	,159		
	Total	51,025	122			

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات
b. Prédicteurs : (Constante), التجديد الإداري

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,503	,221		2,274	,025
	التجديد الإداري	,845	,060	,789	14,118	,000

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

الملحق رقم (3-18) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر أبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830 ^a	,689	,678	,36694

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة, الهندرة, القيادة الابتكارية, زيادة الأعمال

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,137	4	8,784	65,241	,000 ^b
	Résidu	15,888	118	,135		
	Total	51,025	122			
a. Variable dépendante : تطوير المنظمات						
b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة, الهندرة, القيادة الابتكارية, ريادة الأعمال						

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,700	,244		2,872	,005	,217	1,183
	القيادة الابتكارية	,105	,063	,095	1,664	,099	-,020	,229
	إدارة المعرفة	-,016	,079	-,019	-,205	,838	-,172	,140
	الهندرة	,561	,068	,667	8,227	,000	,426	,696
	ريادة الأعمال	,158	,059	,197	2,664	,009	,041	,276
a. Variable dépendante : تطوير المنظمات								

الملحق رقم (3-19) نتائج تحليل الإنحدار التدريجي لإختبار أثر أبعاد التجديد الإداري على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles ^c				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 ^a	,657	,654	,38021
2	,825 ^b	,681	,676	,36818
a. Prédicteurs : (Constante), الهندرة				
b. Prédicteurs : (Constante), ريادة الاعمال, الهندرة				
c. Variable dépendante : تطوير المنظمات				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,534	1	33,534	231,973	,000 ^b
	Résidu	17,492	121	,145		
	Total	51,025	122			
2	Régression	34,759	2	17,379	128,210	,000 ^c
	Résidu	16,266	120	,136		
	Total	51,025	122			

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات
b. Prédicteurs : (Constante), الهندرة
c. Prédicteurs : (Constante), الهندرة, زيادة الاعمال

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,209	,160		7,569	,000	,892	1,525
	الهندرة	,681	,045	,811	15,231	,000	,593	,770
2	(Constante)	,992	,171		5,811	,000	,654	1,329
	الهندرة	,577	,055	,687	10,413	,000	,468	,687
	زيادة الأعمال	,160	,053	,198	3,006	,003	,055	,265

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

الملحق رقم (3-20) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد القيادة الإبتكارية على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391 ^a	,153	,146	,59780

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإبتكارية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,784	1	7,784	21,782	,000 ^b
	Résidu	43,241	121	,357		
	Total	51,025	122			

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإبتكارية

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,891	,367		5,156	,000	1,165	2,617
	الإبتكارية القيادة	,429	,092	,391	4,667	,000	,247	,611

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

الملحق رقم (3-21) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد إدارة المعرفة على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,448	,444	,48243

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,864	1	22,864	98,239	,000 ^b
	Résidu	28,161	121	,233		
	Total	51,025	122			

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,525	,212		7,183	,000	1,104	1,945
	المعرفة إدارة	,575	,058	,669	9,912	,000	,460	,690

a. Variable dépendante : تطوير المنظمات

الملحق رقم (3-22) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 ^a	,657	,654	,38021
a. Prédicteurs : (Constante), الهندرة				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,534	1	33,534	231,973	,000 ^b
	Résidu	17,492	121	,145		
	Total	51,025	122			
a. Variable dépendante : تطوير المنظمات						
b. Prédicteurs : (Constante), الهندرة						

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,209	,160		7,569	,000	,892	1,525
	الهندرة	,681	,045	,811	15,231	,000	,593	,770
a. Variable dépendante : تطوير المنظمات								

الملحق رقم (3-23) نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر بعد ريادة الأعمال على تطوير المنظمات

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,393	,388	,50587
a. Prédicteurs : (Constante), ريادة الأعمال				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,060	1	20,060	78,390	,000 ^b
	Résidu	30,965	121	,256		
	Total	51,025	122			
a. Variable dépendante : تطوير المنظمات						
b. Prédicteurs : (Constante), ريادة الأعمال						

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,751	,212		8,263	,000	1,332	2,171
	الأعمال ريادة	,505	,057	,627	8,854	,000	,392	,618
a. Variable dépendante : المنظمات تطوير المنظمات								

الملحق رقم (3-24) نتائج إختبار التجانس ليفن لمجموعتي متوسط محور تطوير المنظمات

Test d'homogénéité de variance					
		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
تطوير المنظمات	Basé sur la moyenne	2,072	1	121	,153
تطوير الأفراد	Basé sur la moyenne	,525	1	121	,470
تطوير الجماعة	Basé sur la moyenne	,024	1	121	,876
تطوير الهيكل التنظيمي	Basé sur la moyenne	1,695	1	121	,195
تطوير التكنولوجيا	Basé sur la moyenne	1,905	1	121	,162
تطوير الثقافة التنظيمية	Basé sur la moyenne	1,224	1	121	,271

الملحق رقم (3-25) نتائج إختبار فروق متوسطين لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

تبعا لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
تطوير المنظمات	Hypothèse de variances égales	2,072	,153	-,372	121	,711	-,04744	,12760	-,30006	,20518
	Hypothèse de variances inégales			-,344	57,799	,732	-,04744	,13807	-,32384	,22895
تطوير الأفراد	Hypothèse de variances égales	,525	,470	-,321	121	,749	-,05028	,15676	-,36064	,26007
	Hypothèse de variances inégales			-,324	69,872	,747	-,05028	,15520	-,35983	,25927
تطوير الجماعة	Hypothèse de variances égales	,024	,876	-,042	121	,966	-,00767	,18084	-,36568	,35035
	Hypothèse de variances inégales			-,041	64,500	,967	-,00767	,18554	-,37827	,36294
تطوير الهيكل التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,695	,195	-1,682	121	,095	-,20344	,12097	-,44293	,03606
	Hypothèse de variances inégales			-1,567	58,747	,122	-,20344	,12982	-,46323	,05635
تطوير التكنولوجيا	Hypothèse de variances égales	1,905	,162	,387	121	,699	,05395	,13925	-,22172	,32962
	Hypothèse de variances inégales			,319	47,442	,751	,05395	,16887	-,28568	,39358
تطوير الثقافة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	1,224	,271	-,146	121	,884	-,02362	,16193	-,34420	,29696
	Hypothèse de variances inégales			-,136	58,393	,893	-,02362	,17430	-,37248	,32523

الملحق رقم (3-26) نتائج إختبار فروق المتوسطات لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

تبعاً لمتغير العمر

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تطوير المنظمات	Inter-groupes	1,898	4	,474	1,139	,341
	Intragroupes	49,128	118	,416		
	Total	51,025	122			
تطوير الأفراد	Inter-groupes	2,880	4	,720	1,146	,338
	Intragroupes	74,112	118	,628		
	Total	76,992	122			
تطوير الجماعة	Inter-groupes	1,371	4	,343	,400	,808
	Intragroupes	100,997	118	,856		
	Total	102,367	122			
تطوير الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	1,948	4	,487	1,279	,282
	Intragroupes	44,931	118	,381		
	Total	46,879	122			
تطوير التكنولوجيا	Inter-groupes	1,909	4	,477	,957	,434
	Intragroupes	58,860	118	,499		
	Total	60,769	122			
تطوير الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	2,980	4	,745	1,111	,355
	Intragroupes	79,112	118	,670		
	Total	82,093	122			

الملحق رقم (3-27) نتائج إختبار فروق المتوسطات لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المنظمات تطوير	Inter-groupes	,003	2	,001	,003	,997
	Intragroupes	51,022	120	,425		
	Total	51,025	122			
الأفراد تطوير	Inter-groupes	,349	2	,175	,273	,761
	Intragroupes	76,643	120	,639		
	Total	76,992	122			
الجماعة تطوير	Inter-groupes	,065	2	,032	,038	,963

	Intragroupes	102,303	120	,853		
	Total	102,367	122			
التنظيمي الهيكل تطوير	Inter-groupes	,528	2	,264	,684	,507
	Intragroupes	46,350	120	,386		
	Total	46,879	122			
التكنولوجيا تطوير	Inter-groupes	,288	2	,144	,286	,752
	Intragroupes	60,481	120	,504		
	Total	60,769	122			
التنظيمية الثقافة تطوير	Inter-groupes	,461	2	,231	,339	,713
	Intragroupes	81,632	120	,680		
	Total	82,093	122			

**الملحق رقم (3-28) نتائج إختبار فروق المتوسطات لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
تبعاً لمتغير المركز الوظيفي**

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تطوير المنظمات	Inter-groupes	1,217	2	,609	1,467	,235
	Intragroupes	49,808	120	,415		
	Total	51,025	122			
تطوير الأفراد	Inter-groupes	1,460	2	,730	1,160	,317
	Intragroupes	75,532	120	,629		
	Total	76,992	122			
تطوير الجماعة	Inter-groupes	2,232	2	1,116	1,337	,266
	Intragroupes	100,135	120	,834		
	Total	102,367	122			
تطوير الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	,437	2	,218	,564	,570
	Intragroupes	46,442	120	,387		
	Total	46,879	122			
تطوير التكنولوجيا	Inter-groupes	2,624	2	1,312	2,707	,071
	Intragroupes	58,145	120	,485		
	Total	60,769	122			
تطوير الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	1,095	2	,548	,811	,447
	Intragroupes	80,997	120	,675		
	Total	82,093	122			

الملحق رقم (3-29) نتائج إختبار فروق المتوسطات لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تطوير المنظمات	Inter-groupes	1,156	3	,385	,919	,434
	Intragroupes	49,870	119	,419		
	Total	51,025	122			
تطوير الأفراد	Inter-groupes	2,081	3	,694	1,102	,351
	Intragroupes	74,911	119	,630		
	Total	76,992	122			
تطوير الجماعة	Inter-groupes	1,172	3	,391	,459	,711
	Intragroupes	101,195	119	,850		
	Total	102,367	122			
تطوير الهيكل التنظيمي	Inter-groupes	,654	3	,218	,561	,642
	Intragroupes	46,224	119	,388		
	Total	46,879	122			
تطوير التكنولوجيا	Inter-groupes	1,052	3	,351	,699	,555
	Intragroupes	59,717	119	,502		
	Total	60,769	122			
تطوير الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	3,061	3	1,020	1,536	,209
	Intragroupes	79,032	119	,664		
	Total	82,093	122			

الملحق رقم (3-30) نتائج نموذج المعادلة الهيكلية لإختبار العلاقة الوسيطة

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M <--- X	,508	,061	8,282	***	
Y <--- M	,400	,080	4,995	***	
Y <--- X	,642	,068	9,452	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y <--- X	,845	,060	14,176	***	

يعد التجديد الإداري من المواضيع التي باتت تشغل جميع المنظمات في الوقت الراهن بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها، وذلك من خلال مدى قدرة هذه الأخيرة على توظيف مداخل وأساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتطور، بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للوقوف والتعرف على واقع التجديد في الأساليب الإدارية بمنظمات الأعمال الجزائرية من خلال مداخله (القيادة الابتكارية، إدارة المعرفة، هندسة العمليات الإدارية وريادة الأعمال)، ومدى مساهمتها في تطور تلك المنظمات، وللوصول إلى أهداف البحث والإجابة على الإشكالية وأسئلة البحث تم القيام بدراسة ميدانية شملت ثلاث منظمات إقتصادية ممثلة في عينة مكونة من 123 إطارا يمثلون القيادة في هذه المنظمات وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن مستويات التجديد الإداري وتطوير المنظمات كانت مرتفعة، هذه النتائج توحي أن القيادة في هذه المنظمات مدركون لأهمية التجديد في الأساليب الإدارية الحديثة خاصة تلك الموافقة لثقافة وبيئة العمل ومدى تأثيرها على تطور المنظمة، كما بينت النتائج أيضا أن هناك مستويات مرتفعة لإستعداد العاملين بهذه المنظمات للإبتكار الإداري مما تعد نقطة إيجابية يجب التركيز عليها لخلق الأفكار الجديدة وتبنيها وبالتالي نجاح مخرجات التجديد.

الكلمات الدالة: التجديد الإداري، الإستعداد للإبتكار، ريادة الأعمال، تطوير المنظمات.

Abstract:

Renewal managerial is one of the main topics within organizations at the present time without focusing on its nature or form, through the ability of these organizations to employ modern management approaches and methods that contribute to achieving development and competitive advantage. This study came to identify the concept of renewal in management methods in Algerian business organizations through its basics (innovative leadership, knowledge management, Management Process Engineering and entrepreneurship), and the extent of its contribution to the development of these organizations. In order to achieve the objectives of the research and answer the problem and research questions, a field study was carried out for three economic organizations, represented by a sample of 123 frameworks representing leadership in these organizations, and the questionnaire was relied on as a main tool for data collection.

The results showed that the stages of renewal managerial and the development of organizations were high. These results confirm that the leadership members in these organizations are aware of the importance of renewal in modern managerial methods compatible with the culture and work environment and the extent of their impact on the development of the organization. The results also showed that there are high levels of readiness of employees in these organizations for managerial innovation, as these organizations are a positive point that must be focused on to create and identify new ideas, and thus the success of the renewal results.

Key words: Renewal managerial; Readiness for innovation; Entrepreneurship; OD.

Résumé:

Le renouvellement managérial est l'un des principaux sujets au sein des organisations à l'heure actuelle sans s'arrêter sur sa nature ou sa forme, par la capacité de ces organisations à utiliser des approches et des méthodes de gestion modernes qui contribuent au développement et à l'avantage concurrentiel. Cette étude est venue cerner le concept de renouvellement des méthodes managériales dans les organisations entrepreneuriales algériennes à travers ses fondamentaux (leadership innovant, gestion des connaissances, ingénierie des processus administratifs et entrepreneuriat), et l'étendue de sa contribution au développement de ces organisations. Afin d'atteindre les objectifs de la recherche et de répondre au problème et aux questions de recherche, une étude de terrain a été réalisée pour trois organisations économiques, représentées par un échantillon de 123 cadres représentant le leadership dans ces organisations, et le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données.

Les résultats ont montré que les étapes de renouvellement managérial et de développement des organisations étaient élevées. Ces résultats confirment que les membres dirigeants de ces organisations sont conscients de l'importance du renouvellement des méthodes managériales modernes compatibles avec la culture et l'environnement de travail et de l'ampleur de leur impact sur le développement de l'organisation. Les résultats ont également montré qu'il existe des niveaux élevés de préparation des employés de ces organisations à l'innovation managériale, car ces organisations sont un point positif sur lequel il faut se concentrer pour créer et identifier de nouvelles idées, et donc le succès des résultats du renouvellement.

Mots clés: Renouvellement managérial; Préparation à l'innovation; entrepreneuriat; OD.