

إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).

حنان ماهر علي

مروة سيد وهبه

مدرس بقسم الدراسات السياحية

مدرس بقسم الدراسات السياحية

المخلص

يعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير فالتطورات المحيطة والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين الشركات قد أحدثت مشكلات عديدة لذا يجب على المنظمات أن تستجيب لتلك التطورات بإحداث التغييرات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة. ولذا يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على معرفة مدى تأثير إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ)؛ من خلال دراسة العلاقة بين مجالات إدارة التغيير والإبداع الوظيفي للعاملين بهذه الشركات؛ من أجل تحقيق أهداف البحث. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الشركات وقد بلغ حجم العينة ٣٨٢ عامل، تم إسترداد ٣٢٧ استمارة تمت الإجابة عليهم بشكل كامل، تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS(20) لإختبار فرضيات الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والتغيير في المجال الوظيفي و بين الإبداع الوظيفي كما وضحت الدراسة أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في الثقافة والتغير في الهيكل التنظيمي وبين الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها عقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات السياحية للتدريب على التغيير وكيفية إدارة التغيير. ودعم تقديم الأفكار الجديدة وغير التقليدية وتوفير جو ملائم يساهم في نشر ثقافة الإبداع وذلك لتحقيق التغيير المطلوب في بيئة العمل والمساهمة في تذليل العقبات التي تعيق تحقيق التغيير المنشود.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير – ثقافة الأفراد – التكنولوجيا – الهيكل التنظيمي – المجال الوظيفي – الإبداع الوظيفي.

Abstract

Innovation is one of the basic ingredients in the process of change. The surrounding developments resulting from the information revolution, the technological explosion and the increase in competition between companies have caused many problems. Therefore, organizations must respond to these developments by making changes that go along with these developments. This can only be achieved with the presence of new ideas and modern methods that respond to these constant changes.

Therefore, the current research aims to shed light on the impact of change management on the job innovation of employees in Egyptian tourism companies category (A); By studying the relationship between the fields of change management and job innovation for employees of these companies; In order to achieve the objectives of the research, it has been used the descriptive analytical method. The sample of the study was selected from the employees of those companies. The sample size was 382 employees, 327 forms were retrieved and they were fully answered. The data was analyzed using the SPSS (20) statistical program to test the hypotheses of the study. The most important result of the study was The existence of a statistically significant relationship between the change in technology and the change in the job field and between job innovation, as the study also clarified the absence of a statistically significant relationship between the change in culture and change in the organizational structure and between the job innovation of employees in Egyptian tourism companies' category (A).

The study reached asset of recommendations, including holding training courses for employees in tourism companies to train on change and how to manage change.

Supporting the presentation of new and unconventional ideas and providing an appropriate atmosphere that contributes to spreading the culture of innovation in order to achieve the required change in the work environment and contribute to overcoming the obstacles that hinder achieving the desired change.

Keywords: change management - people culture - technology - organizational structure - job field - job innovation.

مقدمة:

لقد أصبح التغيير من أهم أسباب بقاء شركات السياحة في ظل المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل السياحي، والتي تستلزم من إدارات الشركات التغيير والتكيف معها، فالتغيير أصبح من الضروريات لمواجهة الكثير من مشكلات الشركة الداخلية، بالإضافة إلى إغتمام الفرص الموجودة في بيئة العمل الخارجية. وهناك العديد من الآثار الايجابية التي تتحقق من وراء تطبيق التغيير وتساعد في تحسين وضع الشركات في السوق تتمثل في تسهيل إجراءات العمل، تخفيض التكلفة، تحقيق الجودة العالية، تنمية وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع، زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء (صفوت، آخرون، ٢٠١٧).

ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك المؤسسات إلى مدى الحاجة للتغيير والتحسين في عملياتها وأهدافها وذلك من خلال تطوير أداء العاملين ويعتبر الإبداع الوظيفي مطلباً رئيسياً لأي منظمة، فالمنظمة التي لا تبذل في الوقت الحاضر سوف تواجه مصير يسوده التخلف والزوال لأن البقاء اليوم للأفضل، ويلاحظ في بعض المنظمات وجود روتين أثناء أداء العاملين لأعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم إبداع وتميز، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الأساس فيها هو العامل الذي تنطلق منه المنظمة وتتطور لأن المنظمة مهما تطورت تقنياً تبقى رهينة العقول البشرية التي تحكمها (آمال، ٢٠١٨) لذا فإن المؤسسات الناجحة توظف طاقتها الفردية

والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعيشها (عطية و البارقي، ٢٠١٩).

الإطار النظري للدراسة:

١- مفهوم التغيير وإدارة التغيير:

تتعدد التعريفات المختلفة للتغيير وإدارة التغيير نذكر منها الآتي:

يعرف التغيير على أنه " محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية " (على ، ٢٠٠٤، ص ٣٠٦).

ويعرف حمود (٢٠١٠، ص ٢٣٩) التغيير بأنه " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل "

فيما يتعلق بمفهوم إدارة التغيير، يرى Adeniji et al. (2013) أن إدارة التغيير هي " عبارة عن أي عملية تهدف بشكل أساسي إلى تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المنظمات، أو قد تكون عملية التغيير في اتجاهات ومواقف الأفراد أو في القدرات والموارد المتاحة للمنظمات أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال من أجل تحقيق الكفاءة وزيادة فاعلية أداء المنظمات".

في حين يعرفها مشهور (٢٠٠٩، ص ٧٨) أنها " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى "

وتعرف إدارة التغيير أيضاً بأنها " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين : إما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها " (اللوزي ، ٢٠٠٩، ص ٤٩؛ الدوري ، ٢٠١٠، ص ٢٤).

بينما يرى عرفة (٢٠١٢، ص ١٧) أن إدارة التغيير " مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة ، من خلال خطة واضحة المعالم ، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة".

وتعرف الباحثان إدارة التغيير بأنها " عملية منظمة لتحويل الأفراد ، الجماعات، والمنظمات من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه بهدف إنجاز وتنفيذ رؤية وإستراتيجية معينة للتطوير داخل هذه المنظمة"

٢-أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (القواسمة، ٢٠٠٥ ؛ العميان، ٢٠١٠؛ جلاب، ٢٠١١؛ Pattanayak& Mishra, 2009؛ البليسي، ٢٠٠٢ ؛ جلاب، ٢٠١١؛ عبدالعليم وأبوهاشم ، ٢٠١٠ ؛ حيدر، ٢٠١٨؛ ماهر، ٢٠٠٥ ؛ القواسمة ، ٢٠٠٥).

١- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، فعمليات التغيير تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها سواء داخلية أو خارجية وبالتالي تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة ، وزيادة مستويات الثقة والتعاون بين الأفراد العاملين والإدارة .

٢- زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين، وتغيير سلوكهم ليتماشى والتغيرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل) .

٣- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة .

٤- إجراء فحص وتقييم مستمر ودائم لنمو وتطور المنظمة أو تراجعها والفرص المتاحة والتي تحيط بها لمواجهة التحديات المعاصرة والإستفادة من هذه الفرص.

٥- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها .

٦- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الوظيفي وراغبة فيه.

٧- التجديد في مكان العمل ، وتطوير الموارد البشرية والمادية .

٣-أهمية إدارة التغيير:

تتبع أهمية إدارة التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، ويرى الخضيرى(٢٠٠٣) والعميان (٢٠٠٥) و عامر، قنديل (2010) و دودين (٢٠١٢) أن أهمية التغيير تتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفعالة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى سيادة روح التفاؤل وتحريك الثوابت ومن ثم ظهور المبادرات

الفردية والجماعية والآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية وإختفاء روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الإستقرار والثبات الممتد لفترة زمنية طويلة.

- **تنمية القدرة على الابتكار:** تعمل إدارة التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون .

- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم. وذلك من خلال عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت، التطوير الشامل والمتكامل الذى يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تختلف عما كان مستخدماً من قبل.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل مع العديد من العوامل، الأفكار، الإتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق .ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمر هام وحيوى لقيام المنظمات بوظائفها بل وتصبح مطلب أساسى لإستمرارها .

- **الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء :** حيث تعمل إدارة التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذى والممارسة التشغيلية من خلال إكتشاف نقاط الضعف التى أدت إلى إنخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها.

وترجع أهمية التغيير أيضاً لوجود بعض الأمور التى تحتم حدوثه ، حيث تبرز أهمية التغيير فى حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير فى المنظمة ومن هذه الحالات: (Paton & McCalman,2001)

١- الفشل فى تحقيق الأهداف المخطط لها أن تتجز فى فترة زمنية معينة وخاصة

عندما يتعلق الأمر بدخول منافسين جدد واختلال موقع التنافس فى السوق.

٢- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتى تتطلب

إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.

٣- التغيير فى المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز

أهمية التغيير فى هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

٤- التأثير فى سلوك العاملين ، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.

٤-أسباب ومبررات عملية التغيير:

إن عملية التغيير فى المنظمة لا تحدث من فراغ بل تحدث نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وهناك مجموعة من الأسباب والمبررات للحاجة لبدء التغيير والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي ، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة ، وتتمثل فى :
(أبوالعز، ٢٠١٠؛ العقيلي ، ٢٠١٠؛ دودين ، ٢٠١٢).

- رفع مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية وبالتالي تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فى المنظمة.
- تنمية القدرة على الابتكار :يعمل التغيير على تنمية القدرة و الابتكار في الأسلوب، والشكل والمضمون .
- تغيير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولى إدارة جديدة بفكر جديد .
- تغيير القوانين والأنظمة : التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة وبالتالي يجب على المنظمة أن تغير فى إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكى لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.
- تغير أهداف المنظمة : والتي تضم إما إضافة أهداف جديدة أو الغاء الأهداف القديمة ، وهذا ما يتطلب التغيير .
- تغيير الشكل العام للمنظمة: ينتج هذا التغيير عن عدة أسباب منها : إدماج المنظمة مع منظمة أخرى ، أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن إنتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.
- تغير احتياجات العملاء وأذواقهم : إن إحتياجات العملاء تختلف من وقت لآخر، لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة السوق جيداً عند طرح أى منتج جديد حتى تضمن أن منتجاتها تلبي أذواق المستهلك، تشبع رغباته وإحتياجاته. وعلى هذا الأساس تقوم بإدخال التغييرات اللازمة للحفاظ على وجودها التنافسى فى السوق.
- التطور التكنولوجى : إن مواكبة التطور التكنولوجى تستدعى إدخال التغيير على المستوى المادى والبشرى فى المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.
- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين: حيث تتمثل مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين فى إرتفاع تكلفة العمل أو تدنى مستوى الإنتاج ، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على إنخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.

- **النقص في التجديد والإبتكار:** إن توقف التجديد والإبتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة وبالتالي فإن المنظمة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير.

يرى **Belias & Koustelios (2014)** أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية

التغيير تقع ضمن سببين رئيسيين وهما :

١- **الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية** وتشمل: العولمة ، التغييرات السريعة في

أسعار المواد، الأوضاع الإقتصادية، والتغييرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة ، التنافس الشديد بين المنظمات، حدوث أزمات خارجية طارئة.

٢- **الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية** وتشمل: تغير في أهداف المنظمة

ورسالتها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة ، الدمج مع منظمات أخرى، إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدنى المعنويات لدى العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة ، وتدني الأرباح.

٥-مجالات عمل إدارة التغيير:

التغيير هو عملية تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها البقاء والإستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة ، ويشمل التغيير سلوك الأفراد ، وهياكل التنظيم ، ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة (عماد الدين ، ٢٠٠٤). وتتعدد مجالات التغيير فلا يوجد تقسيم موحد لها ، فقد قام حيدر(٢٠١٨) بتقسيم مجالات التغيير إلى (التغيير التكنولوجي، تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) وقام العنزي (٢٠١٣) بتقسيمها الى أربعة مجالات أيضاً تشمل التغيير في (الثقافة ، التكنولوجيا، المجال الوظيفي ، الهيكل التنظيمي). بينما قام حلس (٢٠١٢) بتقسيمها إلى ثمان مجالات وهي (التغيير في الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز والمكافآت، الثقافة، النظم الإدارية، التكنولوجيا ، الموارد البشرية) وبناء على هذه الدراسات السابقة فقد تم التركيز على دراسة أكثر هذه المجالات انتشاراً وتأثيراً وهي التغيير في التكنولوجيا ، الثقافة، الهيكل التنظيمي، المجال الوظيفي .

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية (العلاق، ٢٠٠٨). فال تغيير في الهيكل التنظيمي يتعلق بإعادة توزيع الوظائف والإختصاصات من حيث الإلغاء والإستحداث وإعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسئولية (أبو العز، ٢٠١٠؛ Thommen &Grösser,2012). وأيضاً يكون التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أى إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الإتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في إختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة (عبد الباقي، ٢٠٠٥).

ولكى يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة فعال ، فلا بد أن تتوفر فيه الخصائص الآتية (عبوى، ٢٠٠٨):

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإبداعية: فيجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع الإبداع.
- المرونة والتكيف: فجميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف.
- تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها.
- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات.
- تسهيل الإستراتيجية: فيجب على الهيكل التنظيمي الفعال أن يسهل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ثانياً: التغيير على مستوى الثقافة:

تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والإعتقادات والإفتراسات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل (زيدان، ٢٠١١). ولقد أصبح مفهوم التغيير في الثقافة من المفاهيم المهمة في حياة الإنسان المعاصر، ويعبر مفهوم التغيير في الثقافة عن عملية التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة إكتساب مقومات ثقافة أخرى كوسيلة للتغيير والتطوير (Tibbs,2011). ويعتبر التغيير في الثقافة مجالاً

هاماً في حياة الفرد والمجتمع .فهى تعمل على زيادة وعى الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته وسبب التحولات السريعة فى التطورات العلمية وتأثيرها فى حياته (Kavanagh & Ashkanasy,2006)، ويعمل التغيير فى الثقافة على تزويد الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم ، يحتكم إليها فى تقدير المضمون الاجتماعى والانسانى لحركة التغيير، وتكسب ثقافة التغيير الأفراد القدرة على التعامل مع جميع المستجدات والتطورات الحديثة والطارئة بما يتوافق مع شخصيتهم وشخصيات الآخرين. كما يساعد التغيير فى الثقافة على النهوض بفكر المجتمع والأفراد من خلال نظرة شمولية للتغيير الثقافى (العنزى، ٢٠١٣؛ عماد الدين ،٢٠٠٤). وتؤثر الثقافة التنظيمية على قدرة الشركة على تشجيع الابتكارات لدى العاملين بها ومن ثم توفر مناخ جيد للإبداع (Lukic et al.,2014).

ثالثاً: التغيير فى المجال الوظيفي :

يتم التغيير فى المجال الوظيفي والأدوار لدرجة أنه يمكن الإستغناء عن بعض الموظفين وإحلال بعضهم بسبب الأداء المتدنئ (أبو العز، ٢٠١٠).

ويشمل التغيير فى الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو الغاء أعمال قائمة، والتغيير فى السياسات المتبعة فى المنظمة أو تعديلها أو الغاؤها ، كما يشمل التغيير فى طرق وإجراءات العمل كتحليل التعقيدات فى إجراء العمل أو تغيير الطرق التى ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة فى تنفيذ الأعمال (العقيلي، ٢٠٠٧).

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التى تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضاً كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمجال الوظيفي، وكذلك تغيير حجم المسئوليات والصلاحيات والأدوات والفنون المستخدمة فى الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فى الوظيفة ، وشكل ظروف العمل المحيطة ، إضافة إلى إحداث التغيير فى إجراءات وأساليب العمل يودى إلى تغيير فى تحقيق السياسات المحددة وتغيير فى درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة (Cisco,2004). حيث تشير متطلبات الإبداع للوظيفة إلى المدى الذى تستلزمه الوظيفة مثل توقعات واسعة حول إتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة وصنعها بالإضافة إلى التحسينات المستمرة فى بيئة العمل ويتطلب الإبداع توجهاً واسعاً حول جوانب متعددة من العمل مثل آلية التحفيز والأساليب المستخدمة فى العمل وغيرها. (Audenaert et al.,2017).

رابعاً: التغيير التكنولوجي:

تعد مجالات التغيير التكنولوجي بمثابة تهئية في المعرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الانتاجية ، حيث تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات مما يساهم في تحسين الانتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الانتاجية .وتؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات ، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير ادخال معدات جديدة وطرق ووسائل أعمال جديدة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة (العطية ، ٢٠٠٣ ؛ Pateli & Giaglis, 2012). ويرى حمود(٢٠٠٢) و مصطفى (٢٠٠٥). ضرورة إستجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي خاصة أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الإنتاجية ويحقق إستخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة وعلى الأفراد، من حيث البقاء والإستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة ، ولكن حتى يمكن الإستفادة من التكنولوجيا فإن إستخدامها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:

- ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- يتطلب إستخدام التكنولوجيا العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الإتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الإستجابة للتغيرات والإستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل الحالية وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لإستخدام التكنولوجيا .

٦- مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع حاجة ضرورية لكل مؤسسة لكي تضمن بقاؤها وإستمرارها في ظروف وواقع الأعمال المعاصرة بل أصبحت من القوانين المنافسة في ظل التقدم والتطور المتسارع، فالمؤسسات التي لا تجاري التطور ومتطلبات الإبداع تجد نفسها معرضة للفشل (آمال، ٢٠١٨) . فالإبداع هو سمة مهمة في تنمية رأس المال البشري، فلا يمكن للأمة أن تزدهر وتحقق نمواً إقتصادياً إلا بوجود قوة عاملة مبدعة ومبتكرة ، ويعتمد أي اقتصاد وطني على درجة الإبداع والإبتكار لدى شعوبها (Magadán& Rivas, 2018). ويكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الإمتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح (Hoecht & Trott, 2006) وقد إستجابت المؤسسات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة و بدرجات متفاوتة من الإهتمام ، فهناك من تبني سياسات شاملة للإبداع إلى مستوى الأفراد و الجماعة والمنظمة، كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد

و الجماعات فيها على السلوك و التفكير الإبداعي و أخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع و تنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية (الأخضر، ٢٠١١). ويرى Magadán & Rivas (2018) أن الإبداع يوجه المؤسسة نحو الابتكار من خلال الإستماع الجيد إلى موظفيها وعملائها ؛ ومع ذلك ، فإن إختيار أي عميل أو موظف للإستماع إليه قد يكون أمراً بالغ الأهمية لإيجاد أفكار مبتكرة جذرية. فالإبداع هو خيار إستراتيجي لكل المؤسسات الحكومية والخاصة في شتى المجالات من أجل الإزدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية (القرشي، ٢٠٠٨). وقد تبين أن إلتزام الإدارة بالإبداع أو سلوكيات القيادة يمكن أن يكون له تأثير قوي على الإبداع الوظيفي (Karatepe et al ., 2020). فهو يحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعي(الساعدي وآخرون ، ٢٠١٣). فالحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الوظيفي فالحوافز المادية مثل المكافآت والمرتبات المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه . والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة . كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الإعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه(العجلة، ٢٠٠٩). وحتى يتمكن الفرد في المنظمة من الإبداع وخلق أفكار جديدة يجب على المنظمة أن توفر له بيئة تنظيمية قابلة للإبداع ولكي تصبح بيئة المنظمة بيئة تنظيمية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين لديهم القدرة على إبداع حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات(بختاوي وجواب، ٢٠١٩).

٧- تعريف الإبداع الوظيفي

يعرف الإبداع على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها" (محمدي، ٢٠١٦، ص ٣٠). كما يعرف على أنه "مجموعة من الأفكار والعمليات التي يقوم بها العاملون المبدعون لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم الإرتقاء بالمنظمة ككل" (شعيب والنجار، ٢٠٢٠، ص ٦٩١).

وعرف Mustafa & Bon (2012,p520) الإبداع على أنه "إنتاج وإستيعاب وإستغلال حداثة ذات قيمة مضافة في المجال الإقتصادي والمجالات الإجتماعية وتجديد المنتجات والخدمات والأسواق بالإضافة إلى تطوير أساليب إنتاج جديدة وإنشاء أنظمة إدارية جديدة". وقد أشار إليه عسيري و تومي (٢٠٢٠، ص ١١) على أنه "القدرة على إستحداث الأفكار الجديدة والقابلة للتطبيق والتنفيذ في المنظمة سواء كانت هذه الفكرة لطريقة إنتاج أو لمنتج جديد" ويرى عطية و البارقي (٢٠١٩، ص ١٠٠) الإبداع أنه "إنتاج عدد من الأفكار وأداء مجموعة من الممارسات التي تسهم في تنمية وزيادة مواهب الأفراد، وتقديم عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجههم ، بحيث تتسم هذه الأفكار والممارسات والحلول بالجدية والأصالة".

بينما أشار Bäckström & Bengtsson (2019,p469) أن الإبداع هو التطبيق الناجح للأفكار الجديدة.

كما أوضح Karatepe et al. (2020,p2498) أن الإبداع الوظيفي هو "إبتكار غير تقني ويرتبط بإنشاء وتنفيذ أفكار وإجراءات وعمليات وأدوات جديدة ، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية " .

كما عرفه Aburuman (2016,p186) على أنه "عملية بشرية عالمية ينتج عنها الهروب من الافتراضات واكتشاف كل ماهو جديد وهادف ، أو بمعنى آخر "الهروب من الإرهاق العقلي".

وتعرف الباحثتان الإبداع على أنه "إنتاج أو تطبيق فكرة بطريقة متميزة وغير تقليدية أو تطوير نظام قائم ذات قيمة للفرد أو المؤسسة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة مستوى الإبداع الوظيفي".

٨- عناصر الإبداع الوظيفي

هناك العديد من عناصر الإبداع الوظيفي منها: (الهاجرى، ٢٠١١؛ Tushman et al., 2012؛ عوض، ٢٠١٣؛ مصطفى، ٢٠١٦؛ أحمد، ٢٠١٧؛ غاني وبن سعيد، ٢٠١٩؛ حمزة، ٢٠١٩).

- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين خلال فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أى لديه قدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

- المرونة: وهي إمكانية النظر إلى المواقف من عدة زوايا، وتقبل التغيير والتكيف معه حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة.
- الأصالة: يقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ذات قيمة للفرد والمنظمة وغير مألوفة لدى الآخرين.
- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يدرك الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً كاملاً.
- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- المخاطرة: يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على إستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال ولديه الإستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية .

١٠-متطلبات الإبداع الوظيفي

يتطلب تحقيق الإبداع الوظيفي مايلي (إسماعيل وآخرون ،٢٠٢٠؛ محمدية،٢٠١٦):

- **الإنتماء والولاء التنظيمي:** يعتبر الإنتماء والولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع الوظيفي فالعامل الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- **إتباع المنهج العلمي:** حيث أن الإدارة المبدعة تعتمد على تلك الركيزة تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يضيع الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.
- **إدراك العلاقات الإجتماعية والإقتصادية:** بين الموارد المتاحة وحسن استغلالها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **الإيمان بضرورة التغيير والتطوير المستمر.**
- **الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** حيث أن ذلك بدوره يزيد من معدلات الولاء والإنتماء ويرفع الروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي وبالتالي يظهر إبداع العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع ذلك.

- الإيمان بالرأى الآخر: حيث أن ذلك يساعد على إتخاذ قرارات التي من شأنها تحسين أساليب العمل وتطويرها مما ينعكس ايجابياً على أنماط العمل الوظيفي.

١١-أنواع الإبداع

-الإبداع الفني : وهو يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، يوفر الإبداع الفني نجاحًا طويل الأمد في السوق من خلال تحقيق المزايا التنافسية العالية (Bon& Mustafa,2012).

-الإبداع الوظيفي: وهو يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل(الوظيفة) بالإضافة إلى الأنشطة الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة(Afuah,2003).

١٢-مستويات الإبداع

▪ الإبداع على المستوى الفردي Individual Innovation

بحيث يكون لدى العامل قدرة إبداعية خلقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته (اسماعيل وآخرون ٢٠٢٠ ؛ العلوان،٢٠٢٠). و يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية ، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين.

▪ الإبداع على مستوى الجماعات Group Innovation

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغير الشئ للأفضل (غوانمة،٢٠١٧). فالحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً و وتماسكاً من الجماعة غير المتماسكة، كذلك أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام(محمدية،٢٠١٦). ويتأثر إبداع الجماعة بعدة عوامل منها الرؤية، حجم الجماعة ،الإلتزام بالتميز في الأداء، جنس الجماعة، انسجام الجماعة مع بعضها البعض، دعم الإبداع(شعيب والنجار،٢٠٢٠).

▪ الإبداع على مستوى المنظمات Organizational Innovation

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً مايكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي(ديري،٢٠١٠؛ غاني وبن سعيد ٢٠١٩).

ويذكر حمزة (٢٠١٩) أن المنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- ❖ الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والمحاولة رغم الفشل أحيانا.
- ❖ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ❖ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- ❖ التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- ❖ الإلتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الإنتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها.
- ❖ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الوظيفية.
- ❖ الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتقويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

وتبرز أهمية الإبداع الوظيفي في المنظمات للأسباب التالية (أبو رية، ٢٠٢٠).

- أ- أهمية الأفراد المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر؛ لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
 - ب- أهمية الأساليب الحديثة والتي تساعد المنظمة في إدارة عملياتها وحل مشاكلها.
 - ت- تزايد المشاكل داخل المنظمات يفرض التغيير الذي يتطلب الإبداع ف إحداثه.
 - ث- زيادة تعقيد بيئة العمل والتغيير المستمر والمتلاحق في كل جزء من أجزاء العمل.
 - ج- ظهور التكنولوجيا الحديثة وتحول الإقتصاد العالمي إلى إقتصاد المعرفة والمعلومات.
- وتشير أمال (٢٠١٨) و Vey et al. (2017) إلى أن هناك معوقات تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع أهمها:

- مقاومة المنظمة وعدم رغبتها في التغيير .
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير ملائم لا يسمح للأفراد بحرية التعبير عن الرأي والإجتهد والتصرف والحكم.
- العمليات الوظيفية غير المدروسة، بما في ذلك القيادة وإتخاذ القرارات والإتصالات.

وقد ذكر غاني وبن سعيد (٢٠١٩) أن هناك إستراتيجيات للتعامل مع معوقات الإبداع الوظيفي مثل:

- ❖ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية تامة.
- ❖ تدعيم الأفكار الإبداعية.
- ❖ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة وإستخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع .
- ❖ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين إنطلاق أفكار الإبداع.
- ❖ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادل الخبرات وتقبل الرأي الآخر .
- ❖ إستخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة ، وتطوير المهارات لتحقيق الأهداف المستقبلية.

١٣-علاقة التغيير بالإبداع الوظيفي

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسات وهو مطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض عليها تقديم كل ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ، ويساعدها على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها ، ويمكنها من مواجهة مختلف التحديات (عطية والبارقي، ٢٠١٩). ويعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير فالتطورات المحيطة والناجمة عن ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد والتغير في القيم والمبادئ قد أحدثت مشكلات عديدة لذا يجب على المنظمات أن تستجيب لتلك التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة (الهاجري، ٢٠١١). والإبداع الوظيفي هو وسيلة المنظمات في هجر التقاليد البالية والقضاء على السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للإستمرار والنجاح(الساعدي وآخرون، ٢٠١٣).

ويرى شيوخ وعبيد(٢٠١٧) و(2015) Hao& Yazdanifard أن التغيير لايتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة ، ولكن يشمل أيضاً تغيير طبيعة الإدارة داخل المنظمات. ويظهر دور الإبداع الوظيفي من خلال إدراك الموظفين والمنظمات مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الوظيفية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الوظيفي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ مناسب يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال

الأمثل. حيث يتضمن الإبداع الوظيفي إدخال الحداثة في منظمة قائمة ، وعلى هذا النحو فإنه يمثل شكلاً معيناً من أشكال التغيير التنظيمي (Thabit et al., 2016). وقد أكد (Vaccaro) 2012 أن الإبداع الوظيفي يتعلق بالتغييرات في كيف يحدد المديرون الإتجاهات ويتخذون القرارات وينسقون الأنشطة ويحفزون العاملون، ولكي يحدث الإبداع الوظيفي ، يجب أن يشمل التغيير تغيير في الطريقة التي تدار بها المنظمة ووسائل الممارسات أو العمليات أو الهياكل الجديدة ، بما في ذلك التقنيات المرتبطة بها. فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تعمل على تنمية الإبداع بمختلف مستوياته (الفردي، الجماعي والمؤسسي)، وتحقيق التكامل بينها، بهدف تنمية الإبداع لديها، مما يؤدي إلى نشوء مخرجات إبداعية مختلفة (إبتكارات، أساليب عمل جديدة، أساليب لحل مشاكل غير تقليدية.... وغيرها)، وذلك من خلال السعي إلى تطبيق متطلبات التغيير التنظيمي (كنزة ونجاه، ٢٠٢٠).

منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين مجالات التغيير والإبداع الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى؛ وقد تم إختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الشركات، حيث بلغ عدد العاملين في شركات السياحة المصرية ٦٣٠٠٠ عامل (Abou Shouk et al., 2021) وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون ليصل حجم العينة إلى ٣٨٢ عاملاً. تم إسترداد 327 إستمارة تمت الإجابة عليهم بشكل كامل من خلال المقابلات الشخصية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التغيير والأسباب التي تؤدي لحدوث التغيير.
- دراسة مجالات التغيير في المنظمات.
- دراسة مفهوم الإبداع ومستوياته.
- التعرف على دور التغيير في تعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين لشركات السياحة المصرية (فئة أ).

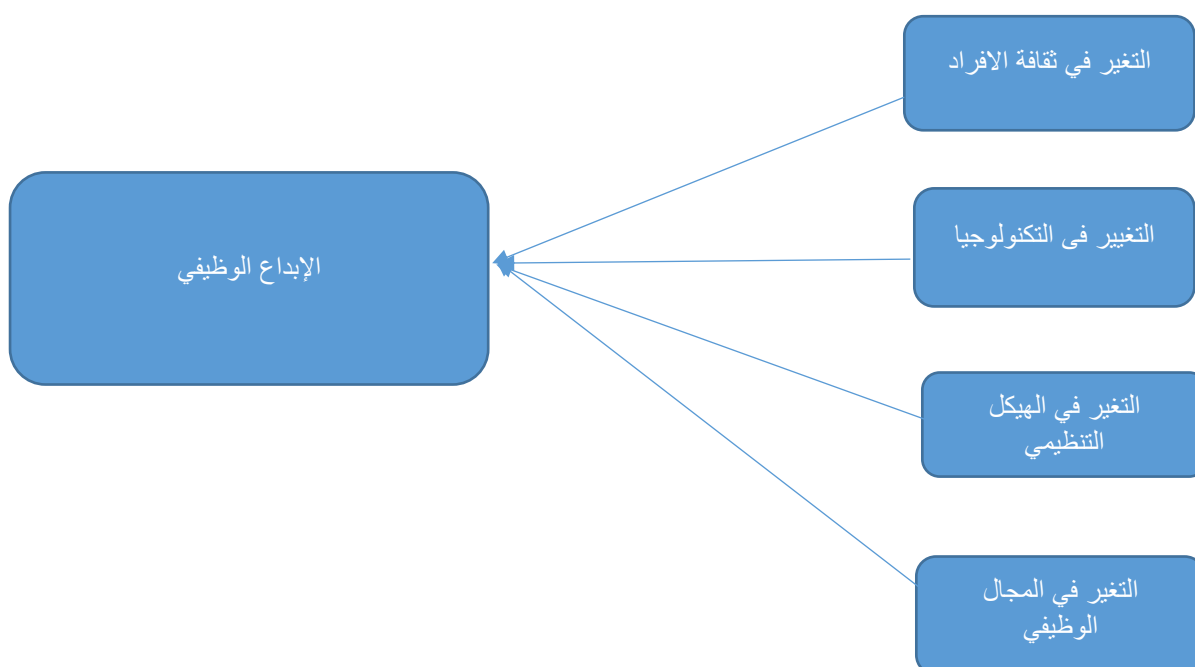
مشكلة الدراسة

تحتاج المؤسسات إلى الإبداع فهو يعتبر من أولى الدعائم الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين نتائجها وتحقيق التطور والتميز وهي مضطرة من أجل ذلك للقيام بتغييرات جذرية أوجزئية لتهيئة المناخ الملائم للإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة والثقافة التي تمكن المنظمة من التلاؤم بسرعة مع

ديناميكية المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات العصر والمنافسة، ويتطلب الإبداع تغيير سلوكيات الأفراد بالإضافة إلى تغيير ثقافة الأفراد، الهياكل التنظيمية والنظم والعلاقات داخل المنظمة وبين هذه المنظمة والأطراف التي تتعامل معها (حمداوى، ٢٠١١). والتغيير التنظيمي يعد عملية أساسية لتطبيق أسلوب الإبداع الوظيفي، حيث يتطلب التغيير إعادة تصميم العمل حتى يشعر المدراء في المؤسسة بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (كنزة ونجاه، ٢٠٢٠ ؛ Grant et al., 2010).

وبناء على ذلك تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ما هو أثر التغيير على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ).

نموذج الدراسة



شكل (١) العلاقة بين مجالات التغيير والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ).

فروض الدراسة

هناك علاقة بين إدارة التغيير والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) من خلال :
١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير فى ثقافة الأفراد والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى.

- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والإبداع الوظيفي للعاملين للشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في المجال الوظيفي والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى.

أساليب جمع البيانات

تم تصميم إستبيان يحتوي علي جزئين الأول خاص بإدارة التغيير والجزء الثاني عن الإبداع الوظيفي للعاملين وقد تم استخدام مقياس ليكرت (١-٥) ثم القيام بعملية توزيع الإستمارات في الفترة من يناير ٢٠٢١ حتى شهر مارس عام ٢٠٢١ علي العاملين بالشركات السياحية.

تحليل البيانات وتفسير النتائج

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع البيانات ، تم تفريغ هذه البيانات وإدخالها لبرنامج التحليل الإحصائي (spss 2020) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية والمكتبية ثم تم حساب المتوسطات Means وذلك بهدف التعرف على الإتجاه العام للمبحوثين، الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس مدى تشتت البيانات من عدمه لتوضيح مدى إتفاق المبحوثين في إجاباتهم.

محاور الدراسة

تتمثل محاور الدراسة في:

المحور الأول: مجالات التغيير

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي

جدول (١) محاور الدراسة

البعد	عدد الفقرات
مجالات التغيير	٢٧
الإبداع الوظيفي	١٣

النتائج والمناقشة

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر الخاصة بمجالات إدارة التغيير

العنصر	المتوسط	الانحراف المعياري
١ - التغيير في ثقافة الافراد		
تسعى إدارة الشركة لبلورة وتشكيل ثقافة مميزة خاصة بها بشكل دائم.	٣.٦١	١.٠٢٣
يتم تغيير ثقافة العاملين بالشركة وفقاً للأهداف العامة لها.	٣.٤١	٠.٩١٩
تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بثقافة العاملين بها من أجل بناء ثقافة عالية لديهم .	٣.٤٤	٠.٩٤٤
تحرص إدارة الشركة على تغيير وتطوير ثقافة العاملين بها لتحقيق التوافق والانسجام التام مع ثقافة العملاء .	٣.٣٨	٠.٩٤٨
تساعد التغييرات التي تجريها إدارة الشركة في تعزيز ولاء وانتماء العاملين فيها.	٣.١٧	٠.٩٧٧
تهتم إدارة الشركة بالتحفيز المعنوي للعاملين من خلال ما تقوم به من تغييرات.	٣.٢٣	٠.٩٩٠
تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بالقيم والمعتقدات لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية لدى العاملين	٣.٢٣	٠.٩٦٣
يتم تعديل ثقافة الشركة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	٣.٣٣	٠.٩٦٩
المتوسط العام	٣.٣٩	٠.٧٧١
٢ - التغيير في التكنولوجيا		
تعمل إدارة الشركة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة في أجهزة الشركة وتحديثها لمواكبة التغييرات .	٣.٤١	١.٠٢٩
تسعى إدارة الشركة إلى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات.	٣.٤٩	١.١٢٤
يتم التعامل بالحاسب الآلي في كافة عمليات ومعاملات المؤسسة.	٣.٥٠	١.٠١٢

٠.٩١٦	٣.٣٤	تسعى إدارة الشركة إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال.
١.٠٢٢	٣.٣٦	تعمل إدارة الشركة على احداث تغيير في آليات وأساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام أحدث التطبيقات التكنولوجية والانترنت.
١.٠٤٣	٣.٤٥	يتم توفير دورات تدريبية للعاملين بالشركة للتدريب على استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة وفقاً للتغيرات وعمليات التطوير التي تجريها إدارة الشركة.
٠.٧٦٧	٣.٥٧	المتوسط العام
١.٠٦٣	٣.٦٥	٣- التغير في الهيكل التنظيمي تقوم إدارة الشركة بإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة لمواكبة التغيرات.
١.٠٠٩	٣.٥٠	تقوم إدارة الشركة بتعديل وتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار لمواكبة التغيرات الحديثة.
١.٠٠٦	٣.٥٢	تشمل عملية التغير جميع الإدارات والأقسام بالشركة وتتم بمشاركة كافة العاملين
٠.٩٣٥	٣.٥٩	تقوم إدارة الشركة بدمج الإدارات مع بعضها البعض لمواكبة التطورات.
١.٠٠٤	٣.٥٥	تقوم الإدارة بعمل تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.
٠.٨٧٤	٣.٦٧	تساعد التغيرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على زيادة مستوى الابداع.
٠.٧٣٣	٣.٤١	المتوسط العام
١.٠٨١	٣.٦٠	٤- التغير في المجال الوظيفي تعمل إدارة الشركة على تحديد طريقة أداء العمل بها.
٠.٩٠٣	٣.٦٧	تسعى إدارة الشركة إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة.
٠.٩٧٣	٣.٦٠	تسعى إدارة الشركة إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في الأداء.
٠.٩٨٨	٣.٧٤	تحدث الشركة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.
١.٠٠٩	٣.٦١	تحدث الشركة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.
١.٠٥٣	٣.٥٦	تسعى إدارة الشركة إلى إحداث تغييرات ايجابية في كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.
١.٠٠٣	٣.٧٥	تقوم إدارة الشركة بتنويع وتغيير الأنشطة والمجال الوظيفي المسندة للعاملين فيها باستمرار.

المتوسط العام	٣.٦٠	٠.٦٨٣
---------------	------	-------

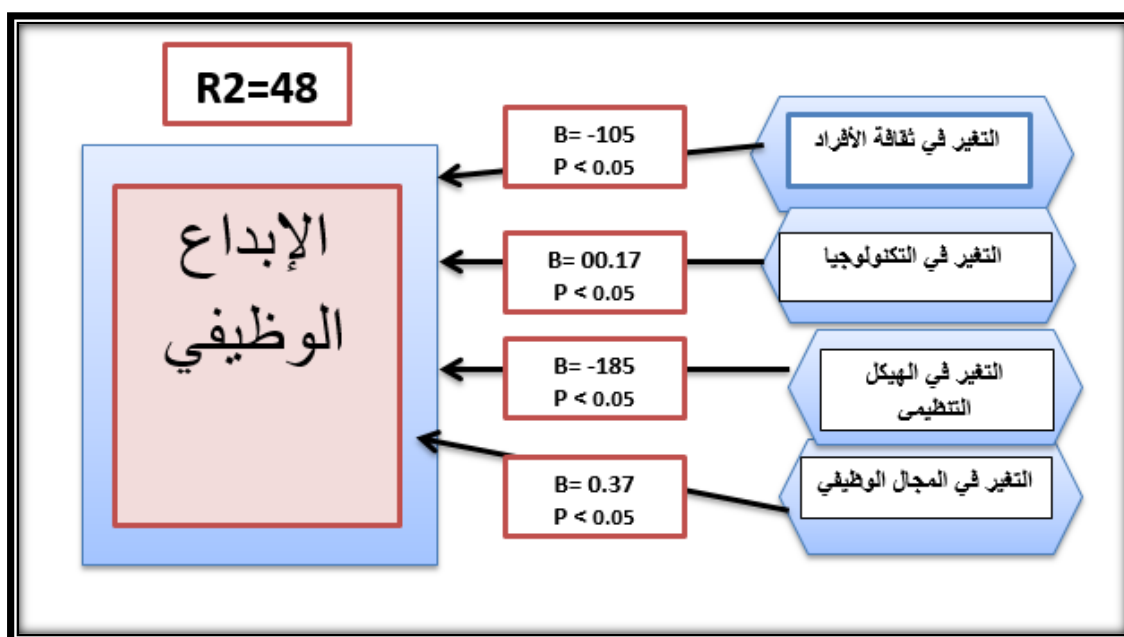
يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسط تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط العام لعنصر المجال الوظيفي ٣.٦٠ يليه التغير في التكنولوجيا ٣.٥٧ ثم التغير في الهيكل التنظيمي ٣.٤١ وأخيرا التغير في ثقافة الأفراد ٣.٣٩ وتشير قيمة الانحراف المعياري لكل البنود السابقة على عدم تشتت البيانات.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الإبداع الوظيفي

العنصر	المتوسط	الانحراف المعياري
أرغب في العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار الإبداعية.	٣.٨٧	٠.٩٠٢
أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور ومختلف.	٣.٨٨	٠.٧٧٠
تحرص الشركة على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أسلوب العمل.	٣.٩٥	٠.٨٨٧
أقوم بالتعبير عن أفكار ومقترحاتي بطريقة إبداعية.	٤.٠٩	٠.٧٩٨
تكافئ الإدارة العاملون ذو الأفكار الإبداعية سواء من خلال الترقية أو الحوافز المادية.	٤.١٤	٠.٧١٠
أكون على استعداد للإستفادة من كل فكرة جديدة.	٤.٠٤	٠.٨٠٢
تعرق سياسة فرض الآراء على الآخرين من سير العمل بالشركة.	٤.٠١	٠.٩٠٠
أمتلك القدرة على إقناع الإدارة بالأفكار الجديدة.	٣.٩٦	٠.٨٢٤
عملية التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.	٤.١٤	٠.٨٥٢
أقترح حلول وأساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجه الشركة.	٤.١١	٠.٨٢٠
أسعى دائماً لإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل.	٤.١٩	٠.٨٢٦
يساعد التغيير على تحفيز الإبداع الوظيفي .	٣.٥٤	١.٣٤٧

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسط تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط العام لعنصر الإبداع الوظيفي ٣.٩٧ وتشير قيمة الانحراف المعياري لكل البنود السابقة على عدم تشتت البيانات.

إختبار صحة الفروض



شكل (٢) نموذج الدراسة

يتضح من الشكل السابق أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 48$ وهذا يعني أن العوامل المستقلة تفسر ٤٨٪ من التغير في المتغير التابع.

يتبين من الشكل السابق أن أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع الوظيفي هي المجال الوظيفي حيث أن قيمة $\beta = 0.37$ ، ومستوى معنوية $p < 0.5$ ، وهذا ما أكدته دراسة (Audenaert, et al., 2017) حيث وضحت أن متطلبات الإبداع للوظيفة تشير إلى المدى الذي تستلزمه الوظيفة مثل توقعات واسعة حول اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة وصنعها بالإضافة إلى التحسينات المستمرة في بيئة العمل ويتطلب الإبداع توجهاً واسعاً حول جوانب متعددة من العمل مثل آلية التحفيز والأساليب المستخدمة في العمل وغيرها، مما يثبت صحة الفرض الرابع القائل أنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التغيير في المجال الوظيفي والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) (بالقاهرة الكبرى). تلى ذلك التغير في التكنولوجيا حيث أن قيمة $\beta = 0.17$ ، ومستوى معنوية $p < 0.05$ وهذا يتفق مع دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧؛ Buttfield & Polglaze, 2016) حيث أن تكنولوجيا المعلومات من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الوظيفي أن تبذل جهوداً لتوفير التكنولوجيا الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على إستغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين، لأن غياب التكنولوجيا الداعمة للإبداع يؤثر سلباً على التفكير الإبداعي لدى العاملين.

وقد أكدت دراسة (مبروك، ٢٠٢٠) و دراسة (Zhang et al., 2019) أن من أهم أسباب تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي توفير الوسائل و التكنولوجيات الحديثة للإتصال التي تسمح بالعمل في جو مناسب و محفز لما تتيحه من تبادل سريع للمعلومات و تسهيل لكل العمليات الإتصالية الداخلية أو الخارجية. وقد ذكر فاروق (٢٠٢٠) أن هناك علاقة بين التكنولوجيا والإبداع الوظيفي حيث أكد على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في توليد الإبداع الوظيفي وذلك من خلال تبادل الأفكار الإبداعية وإنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد ، مما يثبت صحة الفرض الثالث وهو (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية فئة أ بالقاهرة الكبرى).

وقد إتضح أن قيمة β سالبة فيما يتعلق بالتغير في ثقافة الأفراد والتغير في الهيكل التنظيمي وهذا يدل على عدم وجود تأثير لهذين العنصرين على دعم الإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية.

وهذا يتعارض مع دراسة (عبد القادر، ٢٠١٩) حيث أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تشجع الإبداع والإبتكار وتعمل علي إطلاق للطاقات الكامنة لدي الأفراد لتحسين وتطوير الأداء فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية تتكيف مع المتغيرات و تعزز النشاط الإبداعي فيها الذي يعتبر أداة هامة من أدوات التعامل مع تطورات البيئة العالمية الجديدة.

ويتعارض أيضا مع دراسة دراسة (جلولي، ٢٠١٣ ؛ بختاوى وجواب، ٢٠١٩) حيث أكدت على أنه يجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الوظيفي أن تبذل جهوداً لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على إستغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين.

ويتعارض كذلك مع دراسة (غمسون وخن، ٢٠١٩ ؛ Hao et al., 2012) حيث أكدت على أن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك

من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتسم بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل، و أن من مجالات الإبداع الوظيفي تصميم هيكل تنظيمي جديد، أو إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل ، مما يثبت عدم صحة الفرض الأول والثاني للدراسة.

التوصيات

من أدبيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الشركات السياحية على تطبيق إدارة التغيير وتحسين مستوع الإبداع لدى العاملين بها، تتمثل فيما يلي:

- عقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات السياحية للتدريب على التغيير والمشاركة في المؤتمرات الدولية وذلك من أجل الاستفادة من خبرات الدول المختلفة في مجال التغيير.
- دعم تقديم الأفكار الجديدة وغير التقليدية وتوفير جو ملائم يساهم في نشر ثقافة الإبداع وذلك لتحقيق التغيير المطلوب في بيئة العمل والمساهمة في تذليل العقبات التي تعيق تحقيق التغيير المنشود.
- ضرورة تقديم الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين والمبتكرين لتشجيع الإبداع الوظيفي لديهم.
- الإهتمام بالإستماع إلى مقترحات العاملين بالشركة لإحداث التغيير.
- ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تشجع التجديد والتغيير من أجل مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
- وضع إستراتيجية دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها.
- ضرورة تطبيق إدارة التغيير بأبعادها المختلفة في الشركات السياحية نظراً لدورها في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في هذه الشركات.
- إشراك جميع العاملين في المنظمة في الإعداد لخطة التغيير بحيث يشعر الجميع أن الخطة الموضوعية هي خطتهم، وتكون الإستجابة كبيرة من قبلهم مما يساعد على الإرتقاء بواقع عملية التغيير.
- ضرورة قيام الشركات السياحية بدعم وتعزيز وإدخال عمليات التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها بالإضافة إلى تغيير الثقافة الخاصة بالعاملين بأهمية التغيير باعتبارهم من أهم العوامل لتحسين مستوى الإبداع لديهم.

- إجراء بحوث مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى لإدارة التغيير والعمل على تنفيذ هذه الدراسة على قطاعات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. ابراهيم، عبد المحسن الفاتح (٢٠١٧): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني ، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. أبو العز، عواطف (٢٠١٠): متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية. مجلة كلية التربية المنصورة-مصر، مجلد (١)، عدد(٧٤).
٣. أبو رية، مروة جمال عبد الوهاب(٢٠٢٠): الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري والابداع في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ،مجلة كلية السياحة والفنادق،جامعة مدينة السادات،المجلد ٤- العدد ٢.
٤. أحمد، منار منصور(٢٠١٧): قيم العمل وعلاقتها بالابداع الإداري لدى الموظفين بجامعة الطائف ، مجلة كلية التربية (١) ١٦٧ .
٥. إسماعيل،محمد شعبان،فهمي،تقى محروس و عبد السميع،حميدة(٢٠٢٠):أثر تطبيق الإدارة بالحسابات المفتوحة على الإبداع الوظيفي في شركات الطيران،مجلة كلية السياحة والفنادق،جامعة مدينة السادات،المجلد ٤- العدد ٢.
٦. آمال،حفصي(٢٠١٨): دور القيادة الوظيفية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين" دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية – أم البواقي"جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،قسم العلوم الاجتماعية.
٧. الأخضر،خراز(٢٠١١): دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد،الجزائر
٨. الهاجري،عذاري سعود(٢٠١١): أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت،رسالة ماجستير،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٩. البليسي، حلمي محمد بشير (٢٠٠٢): الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

١٠. الدوري ، نكريا (٢٠١٠): مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الساعدي، مؤيد، علي، علي محمود و علي، بن سعيد سعيد عبد(٢٠١٣): دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على معمل سميت الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٢. العجلة، توفيق عطية توفيق. (٢٠٠٩): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. العنزي، يوسف صالح (٢٠١٣): أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٤. الخضيرى، محسن (٢٠٠٣): إدارة التغيير - مدخل اقتصادى للسيكولوجية الإدارية ، دار الرضا للمعلومات ، دمشق، سوريا.
١٥. العقيلي ، عمر وصفي (٢٠١٠) : إدارة الموارد البشرية : بعد إستراتيجى، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. العلاق، بشير(٢٠٠٨): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٧. العلوان، جعفر بن أحمد(٢٠٢٠):الاتجاهات الوظيفية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.
١٨. العطية ، ماجدة (٢٠٠٣): سلوك المنظمة ،(سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١٩. العميان، محمود (٢٠٠٥): السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان.
٢٠. العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢١. القرشي، عديلة (٢٠٠٨) : الإبداع الوظيفي وعلاقته بأداء التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٢. القواسمة ، فريد محمد (٢٠٠٥): عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير قى شركات الاتصالات فى الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.
٢٣. اللوزى ، موسى (٢٠٠٩): التطوير التنظيمى أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
٢٤. بختاوي، بشرى و جواب، صالحة(٢٠١٩):أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي، دراسة عينة من البنوك التجارية الناشطة بولاية أدرار، رسالة ماجستير، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أحمد دراية.
٢٥. جلاب، احسان (٢٠١١): ادارة السلوك التنظيمى فى عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٢٦. جلولي، أسماء (٢٠١٣): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - سكرة.
٢٧. حريم، حسين (٢٠٠٣): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٢٨. حمزة، شرقي (٢٠١٩): بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية 'دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة'، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
٢٩. حمداوي وسيلة. (٢٠١١): الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 313-332, 5(1).
٣٠. حمود، خضير (٢٠١٠): منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٣١. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان.
٣٢. حلس، صقر محمد أكرم (٢٠١٢): دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٣. حيدر، بيبي حامد على (٢٠١٨): إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت.
٣٤. دودين، أحمد يوسف (٢٠١٢): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. ديري، محمد زائد (٢٠١٠). السلوك التنظيمي، دار الميسرة. الأردن، عمان
٣٦. زيدان، سلمان (٢٠١١): استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٣٧. شعيب، محمد محمود و النجار، أحمد كرم (٢٠٢٠): دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الوظيفي في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد ١٤ العدد ١.
٣٨. شيوخ، عائشة و عبيد، خلود (٢٠١٧): أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، الجزائر.
٣٩. صفوت، بسنت محمد، محمد، عبد السميع حمودة و خضير، أحمد محروس (٢٠١٧): أثر تطبيق إدارة التغيير على القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية فئة (أ)، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد الأول، العدد (١/٢).
٤٠. عامر، سامح وقنديل، علاء (٢٠١٠): التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٤١. عبدالقادر، محمد السمانى الخضر: (٢٠١٩): الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤٢. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٥): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
٤٣. عبد العليم، أسامة وأبو هاشم، عمر (٢٠١٠): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن.

٤٤. عبودي، زيد منير (٢٠٠٧): إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٥. عبوي، زيد (٢٠٠٨): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٤٦. عرفة، سيد سالم (٢٠١٢): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر، عمان، الأردن.
٤٧. عسيري، حسن يحيى و تومي، سعيد محفوظ علي (٢٠٢٠): أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2). 1-40.
٤٨. عطية، محمد عبد الكريم علي و البارقي، علي محمد حسن (٢٠١٩): الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج-89، (65) 148.
٤٩. على، محمد عبدالرشيد (٢٠٠٤): إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن.
٥٠. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤): قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
٥١. عوض، عاطف (2013): أثر تطبيق عناصر الإبداع الوظيفي في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(3)، دمشق، سوريا.
٥٢. غاني، زهرة وبن بن سعيد، غوثيه (٢٠١٩): أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الموظفين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أمودجا، رسالة ماجستير، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
٥٣. غوانمة، فادي فؤاد محمد (٢٠١٧): واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الزهر، العدد ١٧٥ الجزء الثاني.
٥٤. غسمون، رمزي و خن، بلال، حميدات (٢٠١٩): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-مديرية التوزيع لولاية جيجل، رسالة دكتوراه
٥٥. فاروق، حريزي (٢٠٢٠): دور تكنولوجيا المعلومات في توليد الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ٢٥٧١ - ٩٧٥٠.
٥٦. كنزة، مخلوفي و نجاه، حمداني (٢٠٢٠): التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد السابع.
٥٧. ماهر، أحمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٥٨. محمدي، عمر جهاد عبد الرحيم (٢٠١٦): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط.

٥٩. مشهور، ثروت عباس (٢٠٠٩): إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٠. مصطفى، أحمد (٢٠٠٥): إدارة السلوك التنظيمي – نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، القاهرة .

٦١. مصطفى، بلكو (٢٠١٦): أثر المناخ التنظيمي على الابداع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم
التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .

٦٢. مبروك، مبروك (٢٠٢٠): تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي

بالمؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد
بوضياف – المسيلة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abou-Shouk, M., Elbaz, A. M., & Maher, A. (2021). Breaking the silence of travel agency employees: The moderating role of gender. *Tourism and Hospitality Research*, 1467358420988048.
2. Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.
3. Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organisational Change and Human Resource Management Interventions: an Investigation of the Nigerian Banking industry, *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2-16.
4. Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the internet: are firms really shrinking?. *Academy of Management Review*, 28(1), 34-53.
5. Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When innovation requirements empower individual innovation: The role of job complexity. *Personnel Review*.
6. Bäckström, I., & Bengtsson, L. (2019). A mapping study of employee innovation: proposing a research agenda. *European Journal of Innovation Management*.
7. Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
8. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7).
9. Buttfield, A., & Polglaze, T. (2016). People, not technology, should drive innovation in elite sport. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 12(2).
10. Cisco, A. (2004). Change Management: Best Practices White Paper.(on-line). Available: file:///A:\Cisco-Change Management Best
11. Grant, B., Colello, S., Riehle, M., & Dende, D. (2010). An evaluation of the nursing practice environment and successful change management using the new generation Magnet Model. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 326-331.
12. Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*.

13. Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*
14. Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672-681.
15. Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
16. Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.
17. Lukic, T., Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2014). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 49-57.
18. Mader, C., Scott, G., & Razak, D. A. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
19. Magadán, M., & Rivas, J. (2018). Innovation, creativity and tourism. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Emerald Publishing Limited.
20. Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*.
21. Paton R.A. and McCalman J. (2001). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Second Edition. Sage Publications.
22. Pattanayak, B. and Mishra P.K. (2009). *Change for Growth: Practices White Paper*. mht.Publishing. Sustainability", University of Oxford, UK.
23. Thabit, T. H., Aissa, H., Ahmed, S., & Harjan, S. A. (2016). Using fuzzy logic to evaluate the relationship between designing training program and level of creativity and innovation. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 25(1), 121-129.
24. Thommen, J. P., & Grösser, S. N. (2012). *Organization and change management*, Versus Verlag AG, Zurich, German.
25. Tibbs, Hardin, (2011), " *Changing Cultural Values & the Transition to Understanding Organizational Development*. New Delhi: Wheeler.
26. Tushman, M., Lakhani, K. R., & Lifshitz-Assaf, H. (2012). Open innovation and organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1).
27. Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.5DXS.
28. Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1).

29. Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. Sustainability, 11(2), 495.