

دور إدارة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بكلية الأعمال بجامعة جدة

The Role of Change Management in Enhancing Administrative Creativity at the College of Business at Jeddah Universityعبدالرزاق أحمد زيان²أمل محمد مبارك اللبدي^{*1}¹ جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)، 444800955@kku.edu.sa² جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)، abdoula25@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/03/12 تاريخ القبول: 2025/03/20 تاريخ النشر: 2025/06/30

ملخص:

هدف البحث إلى دراسة مدى تأثير إدارة التغيير في تنمية الإبداع الإداري بكلية الأعمال بجامعة جدة ، وتحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإدارة التغيير، وقد تم اختيار المنهج الوصفي الذي يمكن من دراسة الظاهرة ومهتم بوصفها وصفا دقيقا، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (112) من العاملين والعاملات وأعضاء هيئة التدريس بكلية الأعمال في جامعة جدة وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق الإبداع الإداري وإن توافر التكنولوجيا يساهم في تطوير الإبداع الإداري وأن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى الإبداع الإداري وقد اوصت الباحثة بضرورة العمل على تدريب العاملين ووجود نظام للحوافز مما يساعد على تحسين اداءهم والى ضرورة والى ضرورة ان يستمر التطور التقني في الاعمال في تقدم مستمر وان يتمكن العاملين من امتلاك حواسيب حتى يساعدهم في تأدية أعمالهم بسهولة.

كلمات مفتاحية: إدارة التغيير، الإبداع الإداري، جامعة جدة.

تصنيفات JEL : M53، 120، O30

Abstract:

The aim of the research is to study the extent of the impact of change management on the development of administrative creativity in Saudi universities, and to define the concept of organizational change and change management. The descriptive approach was chosen to study the phenomenon and is concerned with describing it accurately. The study was applied to a random sample of (112) male and female employees at the College of Business Administration at Jeddah University. An electronic questionnaire was used to collect data and information. The study reached the most important results, which are that change in the organizational structure helps achieve administrative creativity, and that the availability of technology contributes to the development of administrative creativity, and that material and moral incentives lead to administrative creativity. The

researcher recommended the need to work on training employees and the existence of an incentive system, which helps improve their performance, and the need for technical development in business to continue to progress continuously and for employees to be able to own computers to help them perform their work easily.

Keywords: **management, administrative creativity, Jeddah university.**

JEL Classification: O30,120, M53.

* المؤلف المرسل

1. المقدمة:

إن التغيير هو سمة وصفة سائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها ونظرا للتقدم السريع في عالم الأعمال، أصبح التكيف والتأقلم مع التغيرات المحيطة يعد أمرا ضروريا تحتاجه أي مؤسسة ناجحة نظرا لتغير البيئة والمتطلبات المستمر. وفي ظل التحولات المتسارعة والمواكبة التي يشهدها الاقتصاد العالمي من مظاهر العولمة، من تطور التكنولوجيا وانفتاح الأسواق، التي جعلت حده المنافسة تبلغ ذروتها والتي انعكست بوضوح على بقاء المنظمات واستمراريتها (بشيثي، وآخرون، 2016) لذا فمن الضروري أن يتوافر لدى الجامعات والإدارات والمنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير ذاك أن أهميته تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم فهو نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها (العنزي، 2013) ولأن الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزا عن المنظمات الأخرى فهو يلعب دور مهم في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، ولبلوغ الإبداع وإرساء أسسه كان ولا بد من الاعتماد على التغيير الذي هو عملية ضرورية للمنظمة لأنها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها (طاهر، 2019) سنقوم في هذ الدراسة بعرض بعض المفاهيم الخاصة بإدارة التغيير وتأثيرها في تعزيز الإبداع الإداري ، وقد تم اختيار المنهج الوصفي الذي يمكن من دراسة الظاهرة وبيتهم بوصفها وصفا دقيقا، وستطبق الدراسة على عينة عشوائية من العاملين والعاملات بكلية إدارة الأعمال في جامعة جدة وسنقوم باستخدام الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والمعلومات ، لذا

كان حري بنا في هذه الدراسة أن نبحت في مدى تأثير إدارة التغيير في تنمية الإبداع الإداري للعاملين بكلية الأعمال بجامعة جدة.

1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر إدارة التغيير من أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات التي أصبحت ضرورة ملحة وحتميه لمنظمات العمل مهما اختلفت صورها وأشكالها سواء كانت هيكلية أو سلوكية أو تكنولوجية لأنها هي الطريق الصحيح لضمان بقاء الجامعات وتميزها في بيئته متقلبه تتميز بالتعقيد والتغيير لذلك تكمن مشكلة الدراسة في طرح السؤال التالي :

"ما مدى تأثير إداره التغيير في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الأعمال في جامعة جدة؟" ويتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير التغيير في المدخل الهيكلي على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة جدة؟
2. ما مدى تأثير التغيير في المدخل التكنولوجي على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة جدة؟
3. ما مدى تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة جدة؟
4. ما مدى تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير والإبداع الإداري على العاملين جامعة جدة؟

2.2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث العملية: في التعرف على قيمة وأثر إدارة التغيير وما تحدثه من إبداع في منظمات الأعمال وضرورة اتباعها في منظمات الأعمال عمومًا (ياغي، 2014). كما تكمن أهمية البحث العلمية: فيما تضيفه في رفوف البحوث المتخصصة التي تناقش مسألة إدارة التغيير وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين.

3.2. أهداف البحث:

تحديد مفهوم التغيير التنظيمي وإدارة التغيير، ثم بيان مفهوم تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الأعمال بجامعة جدة، ثم إبراز أهميته في المنظمة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط المنظمات التعليمية خصوصًا، وكذلك تحديد المراحل والمداخل المتنوعة التي يقتضها من أجل إرساء الإبداع الإداري في جامعة جدة لدى العاملين بكلية الأعمال

4.2. فرضيات البحث:

1. يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الأعمال بجامعة جدة.

2. يساهم التغيير في البنية التكنولوجية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الأعمال بجامعة جدة.
 3. يؤثر التغيير في أنظمة الحوافز على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الأعمال بجامعة جدة.
 4. يوجد تأثير لإدارة التغيير على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الأعمال بجامعة جدة يعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.
3. الاطار النظري للدراسة:

1.3. الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

الإبداع الإداري في أبسط معانيه هو ابتكار أفكار جديدة، وتطويرها وتطبيقها في المنظمة بهدف التغيير نحو الأفضل، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها. ويقصد به: محاول ذاتية أو اجتماعية لاستخدام التفكير والقدرات العقلية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع (حمود، 2018). ويشير الإبداع الإداري إلى استخدام الموظف مهاراته الفردية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى تصورات جديدة لحلول ابتكارية لمشكلة إدارية، بالاعتماد على التحليل الإبداعي الهادف المنظم القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (القحطاني، 2010). ويعرف الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بأنه القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة (يعقوب، 2018). وتتلخص خصائص الإبداع الإداري في: التعقيد والمخاطرة، والتعزيز من إبداعية، والتعزيز من إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، وتحقيق حصة سوقية في المنافسة العالمية، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ)، وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وهياكل تتباين من مرحلة لأخرى (عاشور، 2011). ويضاف إلى ذلك التفكير المتعمق الشمولي، تحليل الفرص، والتفكير في استغلالها، والتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، باعتبار خصائص مهمة للإبداع الإداري (عيد، 2018). وقد تم تصنيف مجالات الإبداع الإداري إلى (شرف، 2017).

1. إبداع يرتبط بالأهداف: ويتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، سواء كانت هذه الأهداف قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو الأهداف الاستراتيجية.

2. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والتفاعل فيما بينهم بالعملية التربوية داخل المؤسسة.

3. إبداع يرتبط بالعملية: ويركز على الكفاءة والفاعلية من العملية التربوية داخل المؤسسة، سواء الكفاءة النوعية أو الكمية للطلاب الخريجين، ويتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة تشتمل على عمليات التربية والتعليم وإدارة المؤسسة والإشراف على أعضاء هيئة التدريس.

2.3. إدارة التغيير:

يود الباحثان قبل الدخول في تفصيلات عن إدارة التغيير أن يوضحا بداية ماهية عملية التغيير باعتبارها الأساس الذي تنطلق منه إدارة التغيير، حيث ايضاح مفهوم التغيير من شأنه توضيح سبل إدارته ومجالاتها. فالتغيير التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، والهيكل التنظيمي، والوظائف، والعمليات، والإجراءات، والقواعد، للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره (زهير، 2019). ومن الممكن تعريف إدارة التغيير بأنها فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير (حامدي، 2017). و مما سبق يمكن أن تعرف إدارة التغيير بسلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب، بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة. ولعل تطوير أساليب العمل، والعاملين، وتغير نظرة، الجمهور وتوقعاتهم، وتطور المعرفة الإنسانية وزيادة المنافسة بين المنظمات الإدارية، من أهم الأسباب التي تدعو إلى التغيير في المنظمات على اختلافها للوصول إلى مستوى تنافسي ويضيف الاحمري (2015)، عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة، والطموح إلى الوصول لوضع أفضل للمنظمة وللأفراد، أو الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والأسواق العالمية، وتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، والوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية، وأخيرًا مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي من أجل تحسين الإنتاج كماً وكيفًا. وأما القوى الداخلية المحفزة على التغيير فتتجسد في التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج، والتغيير في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل، والتغيير في أساليب وإجراءات العمل، والتغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، والتغيير في علاقات السلطة والمسؤولية، وتدني الأرباح

2.3. مراجعة أدبيات الدراسات السابقة وعلاقة إدارة التغيير بتنمية الإبداع الإداري:

دراسة (الدوسري، 2018) عن دور الإبداع في إدارة التغيير لدى الكليات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية، وقد استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة توفر مهارات الإبداع الإداري ومستوى ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة ومدى قدرتهم على الاستخدام الإيجابي لمهارات الإبداع الإداري في تفعيل أساليب إدارة التغيير بالمناخ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري، بأبعادها الخمسة لدى عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة جداً بمتوسط حسابي 4.71، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية، وبين مهارات الإبداع الإداري الخمس ودرجتها الكلية.

بينما دراسة (شريف، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظه المخواة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، و في متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني "الطلاقة"، و في المجال الثالث "المرونة" وكذلك تبين وجود توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة التغيير و درجتها الكلية و بين جميع أبعاد الإبداع الإداري و درجته الكلية.

بينما هدفت دراسة (يوسف، 2022) إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة الصراعات الداخلية وأخيراً أوصت الدراسة: على الإدارة العليا بوزارة المالية تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تشجع على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بين كافة مستوياتها الإدارية، على الإدارة العليا بوزارة المالية تفعيل

مشاركة جميع العاملين بها في عملية التغيير التنظيمي وتحويل مقاومة التغيير إلى نقاط قوة تساعد في احداث التغيير بفعالية.

4. الدراسة التطبيقية:

اعتمدت تلك الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب بالنسبة للظاهرة وأيضاً قد تم استخدامه من قبل محل البحث والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في هذا المجال وأيضاً بهدف جمع المعلومات حول ظاهرة معينة من العاملين والعاملات بكلية الأعمال وتفسيرها

1.4. التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

أولاً: العمر

جدول (1): العمر

العمر	التكرارات	%
من 23 سنة إلى 32 سنة	38	33.9
من 32 سنة إلى 42 سنة	30	26.8
من 42 سنة إلى 52 سنة	34	30.4
من 52 سنة فأكثر	10	8.9
الإجمالي	112	100.0

يتضح من خلال الجدول (1) العمر لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد من هم في الفئة العمرية من 23 سنة إلى 32 سنة بنسبة 34%، وبلغت نسبة من هم في الفئة العمرية من 32 سنة إلى 42 سنة بنسبة 26.8%، وبلغت نسبة من هم في الفئة العمرية من 43 سنة إلى 52 سنة بنسبة 30.4%، وبلغت نسبة من هم في الفئة العمرية من 52 سنة فأكثر بنسبة 8.9%

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (2): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	%
ثانوي	11	9.8
جامعي	93	83.0
دراسات عليا	8	7.1
الإجمالي	112	100.0

يتضح من خلال الجدول (2) المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث بلغت فئة الثانوية العامة نحو 9.8%، وبلغت نسبة فئة الجامعي نحو 83%، وبلغت نسبة الدراسات العليا نحو 7.1%.

ثالثاً: المهنة

جدول (3) : المهنة

المهنة	التكرارات	%
إداري	50	44.6
عضو هيئة تدريس	62	55.4
الإجمالي	112	100.0

يتضح من خلال الجدول (3) ان مستوى الاداري يمثل نحو 44.6%، وقد بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس نحو 55.4%.

رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (4) : سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	%
من سنة واحدة إلى 5 سنوات	39	34.8
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	21.4
من 10 سنوات إلى 15 سنة	14	12.5
من 15 سنة فأكثر	35	31.3
الإجمالي	112	100.0

يتضح من خلال الجدول (4) متغير مستوي الخبرة لأفراد عينة الدراسة من سنة واحدة إلى 5 سنوات نحو 34.8%، وبلغ نسبة من هم 5 سنوات إلى 10 سنوات نحو 21.4%، وبلغ من هم 10 سنوات إلى 15 سنة إلى 12.5%، وبلغ من هم نسبة من 15 سنة فأكثر نحو 31.3%

2.4. تحليل الصدق والثبات:

1.2.4. صدق العبارات:

جدول (5) : التحقق من صدق عبارات المحور الأول (درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري)

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم للآخرين	.744**	0.000
أن يعمل على توليد العديد من الاقتراحات	.697**	0.000
الأفكار مستمرة تتسم بالجدية	.843**	0.000

لديه امكانية على توليد الحلول	.780**	0.000
-------------------------------	--------	-------

** دالة إحصائياً عند 0.01 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الاول (درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الاول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الاول.

جدول (6): التحقق من صدق عبارات المحور الثاني (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري)

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
لا يوجد مجال للعمل المكتبي في الادارات	.654**	0.000
العاملين لديهم امكانية امتلاك حواسيب	.715**	0.000
يدعم هذا التطور مواجهة الأزمات	.527**	0.000
التطور التقني في الاعمال في تقدم مستمر	.525**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

جدول (7): التحقق من صدق عبارات المحور الثالث (درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري)

عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
استخدام العقاب وسيلة مهمة للتغيير	.555**	0.000
لا توجد ظروف تساعد على الابداع بسبب عدم وجود أهداف محددة	.709**	0.000
أن تكون الحوافز لها نظام معروف	.584**	0.000
لا يوجد ابتكارات في ظل وجود سلبيات في التحفيز	.584**	0.000
العمل على جعل تحفيز العاملين يأتي في المقام الأول	.589**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث (درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وعليه فإن جميع عبارات المحور الثالث متسقة داخلياً.

جدول (8): التحقق من صدق عبارات المحور الرابع (درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري)

عبارات المحور الرابع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تعتمد الإدارة مبدأ الشورى في قراراتها	.717**	0.000
توفير نظام داخلي يحقق الرقابة الذاتية	.726**	0.000
توفير تدريب للعاملين يحسن من أدائهم	.812**	0.000
تطوير الابداع الإداري الخاص بالعاملين يعمل في تحسين وتطوير دائم	.808**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الرابع (درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وعليه فإن جميع عبارات المحور الرابع متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهى له مما يثبت صدق الإتساق الداخلى لعبارات المحور الرابع.

2.2.4. حساب ثبات الإستبانة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات عينة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من (30) مفردة وقد تم إستبعادها من العينة الكلية، والجدول رقم (9) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (9): معاملات ثبات أداة الدراسة

المحاور	ثبات المحور	عدد العبارات
درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري	0.76	4
درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري	0.72	4
درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري	0.75	5
درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري	0.76	4
الثبات العام للإستبيان	0.82	17

يتضح من الجدول رقم (9) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.82) لإجمالي عبارات الإستبيان، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.72 كحد أدنى وبين 0.76 كحد أعلى.

3.4. التحليل الوصفي لعبارات الدراسة:

1.3.4. اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري):

جدول (10) : اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الأول (درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري)

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
أن تكون لغته واضحة ومفهومة للآخرين	0	0.9	0.9	33.9	64.3	4.62	0.557	موافق بشدة
أن يعمل على توليد العديد من الاقتراحات	0	0.9	1.8	43.8	53.6	4.49	0.630	موافق بشدة
أن تكون أفكاره مستمرة تتسم بالجدية	1.8	0.9	2.7	39.3	55.4	4.46	0.758	موافق بشدة
لديه امكانية على توليد الحلول	0.9	2.7	1.8	37.5	57.1	4.47	0.747	موافق بشدة
المتوسط	0.67	1.34	1.79	38.62	57.59	4.51	0.67	موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (10) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.51) ويعني ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (أن تكون لغته واضحة ومفهومة للآخرين) بمتوسط حسابي (4.62) وبدرجة موافقة (دائماً)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (أن يعمل على توليد العديد من الاقتراحات) بمتوسط حسابي (4.49) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (لديه امكانية على توليد الحلول) بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقد جاءت في المرتبة الاخيره العبارة (أن تكون أفكاره مستمرة تتسم بالجدية) بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة موافقة (موافق بشدة).

2.3.4. اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري):

جدول (11) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثاني (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
لا يوجد مجال للعمل المكتبي في الإدارات	4.5	28.6	19.6	22.3	25.0	3.3	1.3	محايد
العاملين لديهم إمكانية امتلاك حواسيب	0.9	11.6	11.6	42.0	33.9	4.0	1.0	موافق
يدعم هذا التطور مواجهة الأزمات	0.0	2.7	8.0	39.3	50.0	4.4	0.7	موافق بشدة
التطور التقني في الأعمال في تقدم مستمر	0.9	0.9	6.3	30.4	61.6	4.5	0.7	موافق بشدة
المتوسط	1.6	10.9	11.4	33.5	42.6	4.0	0.9	موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (11) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.5) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، ونلاحظ إنخفاض الانحرافات المعيارية لعبارة المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (التطور التقني في الأعمال في تقدم مستمر) بمتوسط حسابي (4.5) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يدعم هذا التطور مواجهة الأزمات) بمتوسط حسابي (4.4) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (العاملين لديهم إمكانية امتلاك حواسيب) بمتوسط حسابي (4.0) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت في المرتبة الاخيره العبارة (لا يوجد مجال للعمل المكتبي في الإدارات) بمتوسط حسابي (3.3) وبدرجة موافقة (محايد).

3.3.4. اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثالث (درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري):

جدول (12) اتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الثالث (درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري)

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
استخدام العقاب وسيلة مهمة للتغيير	8.0	29.5	17.0	26.8	18.8	3.2	1.3	محايد
لا توجد ظروف تساعد على الابداع بسبب عدم وجود أهداف محددة	4.5	20.5	17.9	34.8	22.3	3.5	1.2	موافق
أن تكون الحوافز لها نظام معروف	2.7	4.5	8.0	35.7	49.1	4.2	1.0	موافق بشدة
لا يوجد ابتكارات في ظل وجود سلبيات في التحفيز	2.7	9.8	15.2	33.9	38.4	4.0	1.1	موافق
العمل على جعل تحفيز العاملين يأتي في المقام الأول	0.9	2.7	8.9	33.0	54.5	4.4	0.8	موافق بشدة
المتوسط	3.8	13.4	13.4	32.9	36.6	3.9	1.1	موافق

يتضح من نتائج جدول رقم (12) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (3.9) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق) على المحور ككل، ونلاحظ إنخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي، وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (العمل على جعل تحفيز العاملين يأتي في المقام الأول) بمتوسط حسابي (4.4) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة الثانية العبارة (أن تكون الحوافز لها نظام معروف) بمتوسط حسابي (4.2) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (لا توجد ظروف تساعد على الابداع بسبب عدم وجود أهداف محددة) بمتوسط حسابي (3.5) وبدرجة موافقة (موافق)، وقد جاءت في المرتبة الاخيره العبارة (استخدام العقاب وسيلة مهمة للتغيير) بمتوسط حسابي (3.2) وبدرجة موافقة (محايد).

4.3.4. إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الرابع (درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري):

جدول (13): إتجاهات آراء أفراد العينة تجاه المحور الرابع (درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري)

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
تعتمد الإدارة مبدأ الشورى	0	6	7	42	45	4.25	0.84	موافق بشدة

دور إدارة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري بكلية الأعمال بجامعة جدة

في قراراتها								
توفير نظام داخلي يحقق الرقابة الذاتية	1	4	5	46	45	4.29	0.80	موافق بشدة
توفير تدريب للعاملين يحسن من أدائهم	0	4	4	34	58	4.46	0.75	موافق بشدة
تطوير الإبداع الإداري الخاص بالعاملين يعمل في تحسين وتطوير دائم	3	2	3	36	57	4.43	0.86	موافق بشدة
المتوسط	1	4	5	39	51	4.4	0.8	موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (13) النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع (درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.4) ويعنى ذلك درجة موافقة (موافق بشدة) على المحور ككل، ونلاحظ إنخفاض الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تركز الاجابات حول وسطها الحسابى، وقد جاءت فى المرتبة الأولى العبارة التى تنص على (توفير تدريب للعاملين يحسن من أدائهم) بمتوسط حسابى (4.46) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت فى المرتبة الثانية العبارة (تطوير الإبداع الإداري الخاص بالعاملين يعمل في تحسين وتطوير دائم) بمتوسط حسابى (4.43) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، فيما جاءت فى المرتبة قبل الأخيرة العبارة (توفير نظام داخلي يحقق الرقابة الذاتية) بمتوسط حسابى (4.29) وبدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقد جاءت فى المرتبة الاخيره العبارة (تعتمد الإدارة مبدأ الشورى في قراراتها) بمتوسط حسابى (4.25) وبدرجة موافقة (موافق بشدة).

ثانياً: فرضيات الدراسة سوف يتم مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الجدول التالي

جدول (14) مصفوفة الارتباط

درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري	درجة تأثير التغيير فى أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري	درجة تأثير التغيير فى التكنولوجيا على الإبداع الإداري	درجة تأثير التغيير فى الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري		
درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري	.649**	.481**	.366**	معامل ارتباط بيرسون	درجة تأثير التغيير فى الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري
				الدلالة الإحصائية	.000
				العدد	
				معامل ارتباط بيرسون	درجة تأثير التغيير فى
.403**	.482**	1	.366**		

0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	التكنولوجيا على الإبداع الإداري
112	112	112	112	العدد	
.391**	1	.482**	.481**	معامل ارتباط بيرسون	درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
112	112	112	112	العدد	
1	.391**	.403**	.649**	معامل ارتباط بيرسون	درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
112	112	112	112	العدد	

1. الفرضية الأولى: يتضح من خلال نتائج الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري وهذه النتائج تتفق مع دراسة نوال شنافي (2020) التي أكدت على أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة مصطفى سعدى (2019) حيث توصل إلى وجود ارتباط وتأثير بين تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وبين الأبداع الإداري، ودراسة أسامة محمد (2016) أكدت على أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابيًا على الأبداع في منظمات الأعمال.
2. الفرضية الثانية: يتضح من خلال نتائج الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري، وهذا يتفق مع دراسة سمية قاسم (2019) التي توصلت أن توافر التكنولوجيا يساهم في الإبداع الإداري، وتختلف مع دراسة إدريس نجم (2016) التي أكدت على عدم وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التكنولوجيا والإبداع الإداري وقد يرجع ذلك إلى ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا بشكل جيد.
3. الفرضية الثالثة: يتضح من خلال نتائج الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري، وهذه النتائج تتفق مع دراسة كل من محمد خليل و خالد وليد (2015) حيث بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري نقص الحوافز المقدمة للمبدعين ، ودراسة بلخضر سليمان (2014) التي أكدت أن الحوافز المعنوية تساعد في الإبداع الإداري، وتتفق أيضًا مع دراسة كل من نبيلة مرماط، وأحمد يحيوي (2013) التي أكدت أن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى الإبداع الإداري، ودراسة ضف الله النقيعي (2005) توصلت إلي وجود ستة عوامل تحد من الإبداع ومنها: ضعف التشجيع والتحفيز.

4. وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة: يتضح من خلال نتائج الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري

5. التوصيات:

خرجت الدراسة بعدة توصيات نذكر منها ما يلي: جاءت توصيات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري حيث أوصت بالآتي: أن تكون لغته واضحة ومفهومة للآخرين و أن يعمل على توليد العديد من الاقتراحات وفيما يتعلق بدرجة تأثير التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري أوصت بالآتي: ضرورة ان يستمر التطور التقني في الاعمال في تقدم مستمر وأن يتمكن العاملين من امتلاك حواسيب وفيما يتعلق بدرجة تأثير التغيير في أنظمة الحوافز على الإبداع الإداري: أن تكون الحوافز لها نظام معروف ، و وجود ابتكارات في ظل وجود سلبيات في التحفيز، والعمل على جعل تحفيز العاملين يأتي في المقام الأول وفيما يتعلق بدرجة تأثير مستوى ممارسة إدارة التغيير على الإبداع الإداري: تعتمد الإدارة مبدأ الشورى في قراراتها، وتوفير نظام داخلي يحقق الرقابة الذاتية، و تطوير الابداع الإداري الخاص بالعاملين يعمل في تحسين وتطوير دائم.

6. المراجع:

1. الأحمري، & أمل ناصر عبد الرحمن. (2015). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير. التربية (الأهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 34(165 جزء3)، 241-290.
2. بشيشي وليد، سليم مجلخ، لطفي بن الشيخ (2018)، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء 3
3. حامدي. (2017). تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي-باتنة. مجلة العلوم الإنسانية، 1(3)، 29-43.
4. حمود، ضويحي. (2018). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء بدولة الكويت. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 51(51)، 549-585.
5. الدوسري، صالح بن محمد. (2018). دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج4، ع17، 407 - .
6. رتيبة طايبي، (2016)، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات العدد 2

7. زهير، بوسيلة، سمير، و حراث. (2019). دور العلاقات العامة في إدارة التغيير بالمنظمة. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 1(4)، 57-74.
8. السلي، علي، (2010)، *تطور الفكر التنظيمي*، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
9. شرف، علية محمد إسماعيل. (2017). الكثرونية اتخاذ القرار مدخل لتحقيق الإبداع الإداري لدى قادة المدارس. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 100(1)، 531-572.
10. شريف، شريف، أحمد سعد الزبيدي، & سامي. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 67(67)، 329-353.
11. طاهر حميد عباس، (2019)، *دور المتمكين في تعزيز الإبداع المنظمي-دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية*، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العدد 1
12. الطيطي، خضر مصباح، (2011)، *إدارة التغيير*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. عاشور، محمد علي . (2011). مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. *المجلة التربوية*، 26(101).
14. عاطف، زاهر عبد الرحيم، (2019)، *هندسة المنظمات*، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع.
15. العجلة، توفيق، (2019)، *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
16. العنزي، وسف صالح الحمد العنزي، (2013)، *أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت*، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
17. عيد، حمود ضويحي. (2018). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء بدولة الكويت. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 51(51)، 549-585.
18. القحطاني، شايع بن خالد، ابن محيا، ذعار بن نايف مشرف، حمزاوي، محمد سيد مناقش، و حامد، فيصل بن حسن مناقش. (2012). الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء في قيادة حرس الحدود بمنطقة عسير.
19. نصر عبد اللطيف، نوره، و صالح حامد جوهر. (2018). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14(1)، 45-58.
20. ياغي، إحسان محمد ضمين، (2014)، *التغيير التنظيمي منظور للأداء المتوازن*، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.

21. يعقوب. (2018). العناصر التدريبية لتنمية مهارات الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لمديريات الشباب والرياضة-المسيلة الجلفة بسكرة الأغواط.
22. يوسف، محمد أحمد محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات- دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم-. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(10)، 35-55.