

## أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري

### دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية

د. على مفتاح محمد/ أستاذ إدارة الأعمال المشارك / كلية الاقتصاد / جامعة سرت  
د. محمد سليمان محمد السيوي/ محاضر بقسم إدارة الأعمال/كلية الاقتصاد/ جامعة سرت  
أ. د. الطيب محمد القبلي / أستاذ إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) على الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بكلية الاقتصاد بالجامعة، والبالغ عددهم (54). ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لقياس درجة ممارسة التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، وأثر التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري. أظهرت الدراسة وجود ممارسة بدرجة متوسطة للتغيير التنظيمي، وأن بُعد التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، وتحصل بُعد التغيير في التكنولوجيا على المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بوزن نسبي بلغ (68.6%)، يليها التغيير في الأفراد بوزن نسبي بلغ (68%)، كما جاء في المرتبة التي تليه التغيير في الهيكل التنظيمي بوزن نسبي بلغ (66.8%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد التغيير في الثقافة التنظيمية بوزن نسبي بلغ (67.6%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية على، وتأثير بين أبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري. حددت الدراسة أيضاً المتغيرات المستقلة التي لها أقوى علاقة وتأثير تبعاً على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، فكان بعد الثقافة التنظيمية له ارتباط عالي مع الإبداع الإداري فقد بلغت قوة العلاقة بينهما (697). وأنها تفسر ما مقداره (48.6%) من التباين في الإبداع الإداري، بينما جاءت نتيجة التأثير بين بعد التغيير في الثقافة التنظيمية وبعد التغيير في الأفراد معاً مع الإبداع الإداري قدرها (804). وأنها تُفسران ما مقداره (64.7%) من التباين في الإبداع الإداري. أثبتت النتائج عدم صحة الفرضية الصفرية الرئيسية والفرعية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذا دلالة معنوية لأبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة على ضرورة تهيئة العاملين لقبول التغيير من خلال تنمية الثقافة التنظيمية، وكذلك تنمية معلومات أعضاء هيئة التدريس عن التغييرات الاستراتيجية المخطط لها، بالإضافة إلى إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مختلف مراحل إعداد خطط التغيير.

الكلمات الدالة: التغيير التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري

### Abstract

The study aimed at knowing the impact of organizational change with its four dimensions (change in staff, change in technology, change in organizational structure, and change in culture) on administrative creativity from the point of view of the teaching staff members at the Faculty of Economics at the University of Sirte, The descriptive analytical method and the questionnaire were used in collecting primary data. The study population consisted of all teaching staff members of the Faculty of Economics at the university, who numbered (54). To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared to measure the degree of organizational change practice and administrative creativity, and the impact of organizational change on the level of administrative creativity. The study showed the existence of a moderate degree of organizational change, the change in individuals and the change in technology came with a high degree of practice, the change in technology ranked first in terms of the degree of practice with a relative

weight of (68.6%), followed by the change in individuals, with a relative weight of (68%), and the change in the organizational structure with a relative weight of (66.8%), while it came in the last rank the change in organizational culture with a relative weight of (67.6%). The results showed that the level of administrative creativity at the faculty of Economics is high, and that there is a high direct correlation, and the effect between the dimensions of organizational change on administrative creativity. The study also identified the independent variables that have the strongest relationship and impact, respectively, on the dependent variable (administrative creativity). The dimension of organizational culture has a high correlation with administrative creativity. The strength of the relationship between them reached (.697) and that it explains (48.6%) of the variation in creativity. Administrative creativity, while the result of the effect between the dimension of change in organizational culture and after change in individuals together with administrative creativity was (.804) and they explain the amount of (64.7%) of the variance in administrative creativity. The results confirm the invalidity of the main and subsidiary null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis with the presence of a significant effect of the dimensions of organizational change on administrative creativity. Based on the results, the study recommended the need to prepare staff to accept change through the development of organizational culture, as well as the development of faculty members' information about the planned strategic changes, in addition to the involvement of all faculty members and employees in the various stages of preparing change plans.

**Key words:** organizational change, change in staff, change in technology, change in organizational structure, change in organizational culture, administrative creativity.

المقدمة:

إن ظاهرة التغيير المستمر في المنظمات الإدارية أصبحت تزايد، وبدأ البحث عن أساليب إدارية جديدة تهتم بإحداث التغيير والتطوير والارتقاء والاهتمام بالإبداع الإداري، وبالتالي سارعت منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي في نجاح وتحقيق الأهداف، والتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بحكمه وموضوعية، لأجل مواكبة ما يحدث من تطورات في هذه البيئة، لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من المحددات الرئيسية المؤثرة على الأداء والقدرات الإبداعية.

إن مفهوم التغيير التنظيمي يركز على فلسفة إدارية عصرية تقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، وأن التغيير التنظيمي الناجح هو الذي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد والتحديث ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات الملائمة، وبالتالي فإن المنظمات المبدعة هي التي توفر تغييراً تنظيمياً مناسباً ونجاحاً يسود فيه كل جوانب التميز والريادة، ويكون الإبداع بالنسبة لها هو الهدف الاستراتيجي الدائم والمتجدد، حيث تجعل من الإبداع شغلها الشاغل وتعتبره المهمة الأساسية والحيوية التي لا بُدَّ أن يقوم بها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية لكون التغيير هو أحد العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وبالتالي ضمان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة والمتنوعة من أجل إحداث التغيير التنظيمي المناسب، الذي بدوره يشجع على تفعيل مستوى الإبداع الإداري ويساعد في زيادة الأداء، ويضمن التطور الذاتي لدى العاملين، ويرفع من مستوى رضاهم

الوظيفي، ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويجفزههم على الإنجاز والإبداع. وفي إطار هذه الدراسة وتحديد أوجه القصور المتعلقة بأبعاد التغيير التنظيمي ومدى تطبيقها بكلية الاقتصاد جامعة سرت، أُجريت دراسة استطلاعية، ومن خلال نتائجها أُنضح وجود العديد من الظواهر التي تعاني منها الكلية والتي تدل على وجود مشكلة، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تبرز في عدم الاستقرار في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وأنه يمكن معالجة ذلك من خلال إحداث التغيير التنظيمي، ومن هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر التغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي بكلية الاقتصاد جامعة سرت ؟

يتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها وهي :

التساؤل الأول: ما مستوى التغيير التنظيمي داخل كلية الاقتصاد جامعة سرت.

التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد.

التساؤل الثالث: ما أثر التغيير التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتركز على قياس أثر التغيير التنظيمي والمتمثلة في أبعاده الأربعة (بُعد الأفراد، بُعد التكنولوجيا، بُعد الهيكل التنظيمي، وبُعد الثقافة التنظيمية) ودرجة أثر أنواعه على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري باستخدام أداة قياس لتحقيق الأهداف التالية:

أ. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بالكلية.

ب. التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالكلية.

ت. تحديد أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بالكلية.

ث. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالكلية للاستفادة من نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أهمية موضوع التغيير التنظيمي لما له من أهمية في تغيير السلوك وتحسين العلاقات والرفع من الأداء وتأثيره على الإبداع والذي يُعدُّ من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، وأن البيئة العربية وخاصة البيئة الليبية تحتاج إلى مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، لاستثمار مواردها في التغيير التنظيمي لما له من أثر على الإبداع الإداري، لذلك تُعدُّ هذه الدراسة إضافة علمية، بأنها ستقدم تقييماً علمياً لتأثير التغيير التنظيمي والمتمثل في أبعاده الأربعة (بُعد الأفراد، بُعد التكنولوجيا، بُعد الهيكل

التنظيمي، وبعُد الثقافة التنظيمية) على الإبداع الإداري داخل كلية الاقتصاد جامعة سرت، وأن هذه الدراسة تعمل أيضاً على سد النقص الحاصل في المكتبة العربية وإضافة جديدة إليها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

ينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الأفراد على الإبداع الإداري بالكلية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبُعد التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري بالكلية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بالكلية.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالكلية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير

في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) على الإبداع الإداري.

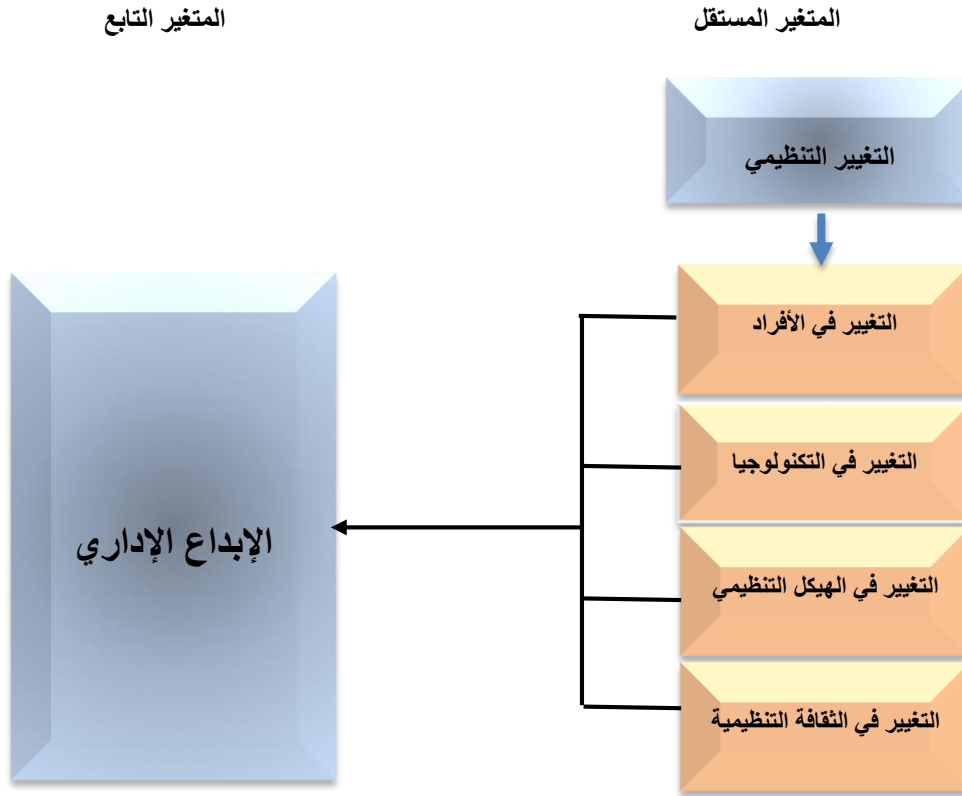
الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على كلية الاقتصاد جامعة سرت.

الحدود البشرية: تشتمل هذه الدراسة آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

الحدود الزمنية: طبق الدراسة خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2021م.

متغيرات الدراسة:

في ضوء فروض الدراسة يمكن تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة كما هو موضَّح في الشكل التالي:



الشكل رقم (1)  
متغيرات الدراسة

التعريفات الاجرائية:

- ❖ التغيير التنظيمي: المقصود به إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصره المادية والسلوكية (الهيكل التنظيمية، الأفراد، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية) بغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الابداع والكفاءة والفاعلية.
- ❖ التغيير في الأفراد: إن تغيير الأفراد يعني تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ❖ التغيير في التكنولوجيا: هي عملية تحديث تقني واقتناء التكنولوجيا المعاصرة ونظم معالجة المعلومات، واستخدام طرائق ووسائل أعمال جديدة.
- ❖ التغيير في الهيكل التنظيمي: يقصد به إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى
- ❖ التغيير في الثقافة التنظيمية: هي إعادة النظر في المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة بين الموظفين العاملين بالكلية والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم لتسيير عمل المنظمة وإجراءاتها الإدارية والتربوية بصورة عامة.

❖ الإبداع الإداري: هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير أو إحداث تحسينات على الأداء، تتضمن أيضاً هذه التحسينات الطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج المتعلقة بأفراد العاملين".  
الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

### 1. التغيير التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء والابداع. لقد اختلف آراء الكُتّاب والباحثين حول تعريف محدد للتغيير التنظيمي، ولقد استعرض الباحثون بعض من تلك التعريفات الأكثر شيوعاً لمفهوم التغيير التنظيمي، فعرف (Wendell French) التغيير التنظيمي بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية". كما أشار (Parish et al, 2008) بأن التغيير التنظيمي عبارة عن عملية مخططة والتي يراد منها التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في موارد المنظمة. ويرى (أبو خشيم، 2012) بأنه عملية التنمية والتحسين المستمر والمنظم في جميع أجزاء المنظمة أو بعض منها والتي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الكفاءة التنظيمية بحيث تضمن للنظام استمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرة وذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة. يُعد التغيير عنصراً مهماً وذلك من خلال الفوائد الكثيرة التي يحققها للمنظمات ومن هذه الفوائد التي أشار لها (Starke et al, 2011) بأن أهمية التغيير التنظيمي تنبثق من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وتعد عملية التغيير والتجديد من أهم العمليات التي تشكل المراحل التنظيمية، حيث يحاول التغيير توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يُحسن استغلال كل من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، مما يؤدي إلى النمو الاجتماعي، الاقتصادي، والفني للمجتمع. ويؤكد (Young, 2009) بأن لإدارة التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق توازن المنظمة المستمر والتكيف المراد انسجامه مع مختلف النشاطات والفعاليات المطلوبة، كما أن متغيرات البيئة الخارجية المساندة تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وتطويرها، وعلى المنظمة الاستجابة لمتطلبات التغيير والتكيف الملائم كي تضمن استمراريتها وبقائها في ظل الظروف الحالية. ويرى كل من (معزوز وبن عبد العزيز، 2011) أن أهمية التغيير التنظيمي تكمن في تنمية القدرة على الإبداع في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون، والحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المنظمات والشركات والدول.

## 1.1 أبعاد التغيير التنظيمي:

يُعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة. إن هذه الدراسة اعتمدت على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كالتالي:

### 1.1.2 التغيير في الأفراد:

يعتبر الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير، وذلك لأنهم جوهر العمل في أي منظمة، وأن تغيير الأفراد يتمثل في تفهم سلوك الأفراد وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها (العطيات، 2007). وبما أن عملية التغيير على مستوى الفرد يعتبر حجر الزاوية في أي مشروع للتغيير، وبالتالي على المنظمة الاهتمام بالأفراد من كل النواحي، لأن نجاح المنظمة يكون سببه الأفراد، بالإضافة إلى أن عملية تغير الاتجاهات وتعدّلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تُعدّ من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة، لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد، ومن المعروف أن الأفراد لديهم أنماط سلوكية وتصرفات مُتعدّدة ومختلفة، لذلك يتعين على المنظمة التعرف على طبيعة الاتجاهات والأنماط السلوكية الموجودة لدى العاملين وبعدها القيام بتعدّلها بما يتوافق مع المنظمة وأهدافها (الفراح، 2016).

### 2.1.2 التغيير في الهيكل التنظيمي:

إن التغيير في الهيكل التنظيمي هو الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى أو إلغاؤها، أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، مما يؤثر ذلك في النشاطات والتبعية (نطاق الإشراف) بين الأفراد داخل بيئة العمل، (عبد الباقي، 2005). إن الأمر في بعض الأحيان يتطلب التغيير في الهيكل نتيجة إلى أن بعض الهياكل التنظيمية تتصف بالجمود وتوصف بالميكانيكية نسبة لتوسع هرميتها وانحيازها للمركزية في صناعة القرار وتنميط السلوك، مما يجعل هذه الهياكل ومراكز القوة فيها سبباً أساسياً في مقاومة التغيير (مختار، 2010).

### 3.1.2 التغيير في التكنولوجيا:

إن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، ولذلك على المنظمات التي تسعى إلى التطوير والتغيير إدخال معدات جديدة وطرق ووسائل أعمال جديدة، لأن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، وإن على المنظمة أن تعمل بجدية على استخدام تقنيات متطورة وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، والحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة. إن اقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات واستجابة المنظمات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، (الشيخ، 2010)، لاسيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تُعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتُعدّ

ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر مستلزمات التغيير للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني (حمود، 2002).

#### 4.1.2 التغيير في الثقافة التنظيمية:

أهتمَّ الباحثون بالثقافة التنظيمية اهتماماً شديداً لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكّل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتجه العاملون في المنظمات، وتعبّر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، حيث تعبّر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها، كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات، فيصبح لزاماً على القادة أن يقودوا عملية التغيير في ثقافة المنظمة من أجل أن ينجح التغيير (حلواني، 2009)، ويجب عليهم أيضاً تحديد الملامح الثقافية المحفزة على الإبداع والتغيير (أحمد، وطارق، 2013).

#### 2. الإبداع الإداري:

على الرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يُعدُّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة، فالإبداع الإداري، يحمل مضامين وتفسيرات مُتعدّدة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميّز كل منظمة عن غيرها. (الناصر وحسين، 2018). فقد عرف (الحراشة وأخرون، 2006) أنه فكرة جديدة يتمّ تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أيضاً أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بأفراد العاملين. لقد أصبح الإبداع في عصرنا اليوم من أهم الضروريات للمنظمة، حيث أن التحولات في تطور المعرفة والتكنولوجيا، يجعل الإبداع من أهم انشغالات المنظمة العصرية. ويرى (إبراهيم، 2019) إن أهمية الإبداع الإداري تكمن في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العملية التنظيمية، وكذلك تحسين خدمة التنظيم، بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة



## 2.1 أبعاد الإبداع الإداري:

### 1.2.1 تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة:

إن تشجيع الإبداع يتم من خلال طرح الأفكار والحوار الجاد والأخذ بآراء الآخرين والاهتمام بمشاركتهم في الإنجاز وإيجاد قنوات فعالة للاتصال والسماح بتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار والتعبير عنها، والاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمر ضروري وطبيعي وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم إلى الوصول لأفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية (العميان، 2003). يؤكد (القحطاني، 2007) بأن تشجيع الإبداع يتم من خلال دعم الإدارة للإبداع بتزويد العاملين بكافة جميع أنواع الأدوات والتقنيات سواء في العناصر المادية وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائمين لذلك.

### 2.2.1 القدرة على الحساسية للمشاكل واتخاذ القرارات:

إن القدرة على الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، ورؤية جوانب النقص والعيوب فيها، وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها (إبراهيم، 2019). فيرى (النوايسة، 2009) الحساسية في حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث تُعدُّ العنصر الأساسي في الإبداع الإداري الذي يتضمن تشخيص الكثير من المشكلات ضمن المواقف المُتعدِّدة أو الموقف الواحد ثم تحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى الحلول المُبدعة بصدها.

### 3.2.1 القدرة على التغيير:

القدرة على التغيير هي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل، كما يقصد بالتغيير مدى استعداد الفرد للتأثير في الأشخاص والقدرة على تغيير آرائهم حول المشكلة أو كيفية حلها (المعاينة، 2003). ويشير (النوايسة، 2009) بأن قدرة التغيير هي الثقة التي يتمتع بها الفرد الناتجة من شجاعته وجرأته في الدفاع عن أداته وأفكاره لما يتميز به من القدرة على تحقيق أهدافه وطموحاته من خلال اتباع تلك الأفكار الإبداعية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، ومن هذه الدراسات:

#### 1. الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي

دراسة (الرحيم، 2007) هدفت إلى تحديد المتغيرات التي تُعدُّ أكثر تأثيراً في إحداث التغيير التنظيمي في شركة المنتجات النفطية بما يسهم في تمكين الشركة من اظهار دور فعال في تحقيق التوافق بين التغيير الخارجي وما يستلزم من تغييرات داخلية يتطلب إجراءها، وقد تم توزيع (21) استمارة استبيان، شملت (5) مدراء و(16) رئيساً من مهندسين مسؤولين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أثرت التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية على جوانب معينة في الشركة في حين لم يكن تأثيرها مباشر على عناصر

أخرى، كما يُعدُّ العامل التكنولوجي من بين أبرز العوامل التي ساهمت في أحداث التغييرات التي جاءت متوافقة ورغبات الشركة في أحداث التغيير، ومن بين مسببات التغييرات التي أجرتها الشركة هو رغبتها في إدامة استمرار الحياة.

دراسة (العربي، 2012) هدفت للتعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية وأوراس كوم تيليكوم من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردةً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعة بالنسبة للتغييرات المعتمّدة وهي ثقافة المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة، بالإضافة إلى أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات التنظيمية والابتكار داخل المنظمات الخدمية في قطاع للاتصالات الجزائري.

دراسة (الساعدي وآخرون، 2013) بعنوان تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، هدفت إلى دراسة تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري الفرعية يكون ارتباطه أكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري الفرعية يكون تأثيره أكبر في إدارة التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ توزيع (60) استبياناً لاختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الكليات في جامعة كربلاء، والبالغ عددهم (60) عضواً من مختلف الكليات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده وإدارة التغيير التنظيمي بأبعاده، ودلَّ ذلك على أن تطوير رأس المال البشري وإعطاء الأهمية المطلوبة من شأنه أن يحقق السيطرة الكفؤة على إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يمارسه رأس المال البشري في دعم وتعزيز قدرة الإدارة في تحسين إدارة عمليات التغيير التنظيمي. وأن علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي كانت متباينة حيث تجسدت أقوى العلاقات مع بُعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعده بُعد القدرة وأخيراً جاء بُعد المعرفة.

دراسة (Mo, Jiahui and Weihe, 2015) بعنوان: مشكلة التغيير التنظيمي فيما يتعلق بتنفيذ تخطيط موارد المنشآت (ERP) في إحدى المنشآت الصناعية الصغرى. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة حل المشاكل وتحليل أسبابها ووصف وتقييم البدائل واتخاذ القرار وتطوير خطة التنفيذ المفصلة لحل المشاكل في النهاية، كما استهدفت تطوير مهارات صنع القرارات وحل المشكلات وفهم وقيادة التغيير التنظيمي، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن التركيز على الجانب الفني للتغيير التنظيمي بصورة كاملة دون الاهتمام بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية سيُشمل هذا التغيير، وأن نجاح نقل التكنولوجيا في عملية التغيير يتوقف على التغيير الفعالة للجوانب الثقافية والتنظيمية بالمنشأة.

دراسة (Hanna and Reinhilde, 2016) بعنوان: التغيير التنظيمي وتأثيرات تبني التكنولوجيا الخضراء على الإنتاج. هدفت الدراسة إلى اختيار تأثيرات تبني الشركات للتكنولوجيا الخضراء الجديدة على الإنتاج. توصلت الدراسة إلى أن المنشآت يمكنها تحقيق مكاسب إنتاجية مرتفعة في حالة تبني الشركات للتكنولوجيا الخضراء الجديدة إذا قامت بتعديل هيكلها التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة متممة بين تبني التكنولوجيا الخضراء والتغيير التنظيمي ما يزيد في الإنتاج والإبداع، وأظهرت أيضاً أن التغيير التنظيمي يرتبط إيجابياً بالعوائد المرتفعة لاستخدام التكنولوجيا الخضراء والذي بدوره يعوض التأثيرات السلبية على الإنتاج.

## 2. الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

دراسة (جلولي، 2013) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، هدفت للتعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عامل وعاملة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاءت مرتفعة، وكذلك مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة ظهر بمستوى مرتفع، وتبين أيضاً وجود أثر ذا دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة.

دراسة (أحمد، 2016) بعنوان أثر تقنية المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين في فندق رويال تولىب الرشيد - بغداد. هدفت الدراسة إلى بيان وتحديد الأبعاد الأساسية للبنية التحتية لتقنية المعلومات والأبعاد الأساسية للإبداع الإداري، وبيان أثر العلاقة بين أبعاد تقنية المعلومات والإبداع الإداري في الفندق، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت عينة البحث من (39) إدارياً من العاملين في فندق رويال. توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك تأثير ذا دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (تقنية المعلومات والإبداع الإداري).

دراسة (علوان، 2017) هدفت إلى بحث العلاقة بين عوامل الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية، في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى، وتأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق، وكذلك التعرف على واقع حال متغيرات عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق قيد الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في هذه الدراسة، ولغرض تحليل آراء العينة المختارة فقد تم توزيع (131) استبياناً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها، أن عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق محل الدراسة، كما أثبتت النتائج وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لعوامل القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للفنادق قيد الدراسة.

دراسة (إبراهيم، 2019) هدفت إلى قياس الكفاية المهنية لدى مدرء المدارس الابتدائية ومعرفة مدى إسهام الكفاية في الإبداع الإداري لديهم. استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتألّف مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (449) مدير، اختيروا بالأسلوب الطبقي العشوائي وفقاً لمتغيري النوع والخدمة. تمّ بناء استبانة للحصول على البيانات الأولية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدرء المدارس الابتدائية يتميّزون بكفاءة مهنية جيدة، ولا يوجد أثر بين النوع ومدة الخدمة في الإبداع الإداري لدى المدرء، كما بيّنت النتائج أن هناك إسهامات للكفاية المهنية في تطوير الإبداع الإداري.

### 3. التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات بعض الدراسات الأخرى من حيث المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) كدراسة (الرحيم، 2007) ودراسة (العربي، 2012) ودراسة (الساعدي وآخرون، 2013)، ومنها ما تتفق معها من حيث دراسة المتغير التابع (الإبداع الإداري) كدراسة (جلولي، 2013) ودراسة (أحمد، 2016) ودراسة (إبراهيم، 2019). كما أتفقت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المنهج العلمي المستخدم، فمعظمهم استخدم المنهج الوصفي وتحليل المتغيرات بالاعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة، كما اختلفت مع دراسة كل من (الرحيم، 2007) ودراسة (العربي، 2012) ودراسة (Mo, Jiahui and Weihe, 2015) ودراسة (Hanna and Reinhlide, 2016) على أن هذه الدراسات بينت أن العامل التكنولوجي يُعدُّ من بين أبرز العوامل التي ساهمت في أحداث التغييرات، بينما جاء في هذه الدراسة أن بُعد الثقافة التنظيمية أكثر ارتباطاً وتأثيراً.

ثالثاً: الجانب التطبيقي للدراسة

منهجية الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي لتحقيق لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمّ جمع البيانات باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثّل في الكتب والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية باستخدام استبيان أعدّ لجمع البيانات، استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين وتطوير الإبداع الإداري بالكلية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سرت، البالغ عددهم (54) عنصراً أثناء إجراء الدراسة. لقد تمّ توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع، أسترّجع منها (46)، استبعد منها (3) لعدم صلاحيتها للتحليل، تمّ استخدام (43) في تحليل البيانات.

مصادر وأداة جمع البيانات :

### 1. مصادر أولية:

صُمِّمَت استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، وذلك على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، كما تمَّت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة العبارات التي تقيس المتغيرات، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يشمل المعلومات الأولية للمستجيبين (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدرجة العلمية). الجزء الثاني تضمن (19) عبارةً تتضمن أربعة أنواع من التغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) لقياسها، بينما صُمِّم الجزء الثالث لقياس الإبداع الإداري يتضمن (12) عبارةً. تمَّ استخدام مقياس ليكرث الخماسي واعطاء أوزان لإجابات الأفراد على العبارات لقياسها وفق الآتي:

جدول رقم (1) مؤشرات مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
وزن العبارات	1	2	3	4	5

2. مصادر ثانوية: استخدمت البيانات الثانوية التي تمثل في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع ودوريات وأبحاث ودراسات سابقة.

صدق وثبات أداة الدراسة :

### 1. صدق أداة القياس: تمَّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على (6) محكمين مختصين في المجال، وتمَّ إجراء التَّعدُّيلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

ب. صدق المقياس (الاتساق الداخلي): صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تمَّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجدول (2).

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التغيير في الأفراد والدرجة الكلية له			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية له			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له		
ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.	ت	معامل الارتباط	Sig.
1	.554**	.000	1	.666**	.000	1	.807**	.000	1	.877**	.000
2	.612**	.000	2	.637**	.000	2	.724**	.000	2	.819**	.000

.000	.919**	3	.000	.655**	3	.000	.722**	3	.000	.721**	3
.000	.681**	4	.000	.780**	4	.000	.708**	4	.000	.870**	4
.000	.822**	5				.000	.792**	5	.000	.843**	5
الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع الإداري والدرجة الكلية له											
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.767**	10	.000	.824**	7	.000	.549**	4	.003	.443**	1
.000	.628**	11	.000	.691**	8	.000	.565**	5	.000	.549**	2
.018	.360*	12	.000	.724**	9	.000	.603**	6	.004	.427**	3

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. ثبات أداة القياس:

تمَّ التحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفا كرو نباخ)، وأن النتائج تفيد ثبات أداة القياس وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول (3) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، وأن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تمَّ إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات	المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
التغيير في الأفراد	5	.778	التغيير في الهيكل التنظيمي	4	.626
التغيير في التكنولوجيا	5	.804	التغيير في الثقافة التنظيمية	5	.882
القيمة الكلية للتغيير التنظيمي			19	.843	
الإبداع الإداري			12	.831	.906

## أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث نظام (SPSS.V20) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: استخدم لتحديد صدق الأداة.
- معامل الثبات (الفا كرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات: لتحديد مستوى أبعاد التغيير التنظيمي والإبداع الإداري.
- اختبار تضخم التباين واختبار التباين المسموح به: لاختبار مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الاتواء: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الفرعية.
- اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على الإبداع الإداري، وتحديد أي المتغيرات المستقلة لها الأثر الأكبر في تحسين الإبداع.

عرض البيانات:

### 1. وصف خصائص الدراسة

لقد اعتمدت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد المستقيمين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص الديمغرافية:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	72.1%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	27.9%
	أنثى	12	27.9%		من 5 إلى 9 سنوات	14	32.6%
المؤهل	دكتوراه	25	58.1%		من 10 إلى 15 سنة	9	20.9%
	ماجستير	18	41.9%		أكثر من 15 سنة	8	18.6%
العمر	من 25 - 35 سنة	13	30.2%	الدرجة العلمية	محاضر مساعد	14	32.6%
	من 36 - 44 سنة	19	44.2%		محاضر	12	27.9%
	من 45 سنة فأكثر	11	25.6%		أستاذ المساعد	14	32.6%
					أستاذ مشارك	2	4.7%
					أستاذ	1	2.3%

- أ. الجنس: بلغت نسبة الذكور (72.1%)، في حين بلغت نسبة الإناث (27.9%).
- ب. العمر: تبين أن أغلب أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم (44) عاماً، فقد بلغت نسبتهم (74.4%).
- ت. سنوات الخدمة: يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معظم أفراد العينة مدة خدمتهم بالكليسة تزيد عن (5 سنوات)، فكانت نسبتهم (72.1%)، أما الذين كانت مدة خدمتهم تقل عن (5 سنوات) كانت (27.9%).
- ث. الدرجة العلمية: إن ما نسبته (58.1%) من أفراد العينة من حملة الدكتوراه، وأن (32.6%) منهم درجاتهم العلمية أستاذ مساعد، و (27.9%) منهم يحمل درجته العلمية محاضر، بينما كانت نسبة (41.9%) من أفراد العينة من حملة الماجستير وأن (14) منهم درجاتهم العلمية محاضر مساعد.

## 2. نتائج تحليل البيانات

للتعرف على مستوى التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، تمّ الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة ليكون مؤشراً على ذلك، وتمّ تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (5)، بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

جدول رقم (5) الحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الممارسة

البيانات	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسيط المرجح	1- أقل من 1.80	1.80- أقل من 2.60	2.60- أقل من 3.40	3.40- أقل من 4.20	4.20- أقل من 5
الأوزان المعنوية	من 0.2 أقل من 0.36	من 0.36 أقل من 0.52	من 0.52 أقل من 0.68	من 0.68 أقل من 0.84	من 0.84 أقل من 100

أ. تحليل نتائج التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري

للإجابة على تساؤلات البحث لتحديد مستوى التغيير التنظيمي والإبداع الإداري، استخدمت المتوسطات الحسابية والوزن النسبي المبينة في الجدول رقم (6) التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي و الإبداع الإداري

اسم البعد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
التغيير في الأفراد	3.40	.851	68%	مرتفع
التغيير في التكنولوجيا	3.43	.872	68.6%	مرتفع
التغيير في الهيكل التنظيمي	3.34	.827	66.8%	متوسط
التغيير في الثقافة التنظيمية	3.33	1.111	66.6%	متوسط
التغيير التنظيمي	3.38	.628	67.6%	متوسط
الإبداع الإداري	3.62	.677	72.4%	مرتفع

❖ الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى التغيير التنظيمي داخل كلية الاقتصاد جامعة سرت. أوضح الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التغيير التنظيمي وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية كانت متوسطة، فقد بلغ المتوسط الكلي للتغيير التنظيمي (3.38) بانحراف معياري (.628). ووزن نسبي بلغ (67.6%)، وأن بعد التغيير في التكنولوجيا تحصل على المرتبة الأولى، فقد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ووزن نسبي بلغ (68.6%)، يليها التغيير في الأفراد فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.40) ووزن نسبي بلغ (68%)، كما جاء في المرتبة التي تليه التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.34)، ووزن نسبي بلغ (66.8%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد التغيير في الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ووزن نسبي بلغ (67.6%).



❖ الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.62) بانحراف معياري (677). وبوزن نسبي بلغ (72.4%).

اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، أُجريت بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات التحليل وكانت على النحو الآتي:

1. افتراض وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم التأكد من وجود العلاقة من خلال معامل ارتباط بيرسون المبينة بالجدول التالي:

الجدول رقم (7) معامل ارتباط بيرسون

الإبداع الإداري	التغيير في الثقافة التنظيمية	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الأفراد
1	.697**	.625**	.442**	.354*
	.000	.000	.003	.020

2. افتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بينهما، اعتمد على القاعدة التي ذكرها (قدادة، 2009) بأنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من (10)، وأن قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05)، يمكن اعتبار أن المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى والتي تسبب في حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. والجدول رقم (8) يوضح أن قيمة معامل تضخم لجميع المتغيرات أقل من (10)، وأن قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

3. افتراض اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، تم احتساب معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، اعتمد على القاعدة التي ذكرها (قدادة، 2009) بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1 أو أكبر من -1)، من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (8) يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بناءً على قيم معامل الالتواء التي اظهرت نتائج التحليل بأنها أكبر من (-1).

الجدول رقم (8) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	المتغيرات المستقلة
- .441	.632	1.581	التغيير في الأفراد
- .914	.532	1.880	التغيير في التكنولوجيا

-0.486-	.353	2.833	التغيير في الهيكل التنظيمي
-0.442-	.410	2.437	التغيير في الثقافة التنظيمية

4. صلاحية نموذج الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد، تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال قيمة (F) ومعنويتها، فقد تبين من خلال النتائج الظاهرة بالجدول رقم (9)، أن قيمة (F= 19.363) وأن مستوى الدلالة كان (0.000)، وهذا ما يؤكد بأن مكونات النموذج الأربعة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الثقافة التنظيمية) استطاعت تفسير التباين في مستوى الإبداع الإداري، مما يشير إلى صلاحية النموذج وبالتالي امكانية اجراء تحليل الانحدار المتعدد على بيانات الدراسة.

الجدول رقم (9) اختبار صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الانحدار

مصدر البيانات	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	مربعات الانحرافات	قيمة F	المعنوية (Sig)
الانحدار	12.927	4	3.232	19.363	.000
الخطأ	6.342	38	.167		
المجموع	19.269	42			

بعد التأكد من صلاحية النموذج تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على قاعدة القرار عند اختبار الفرضيات، وذلك باحتساب قيمة (t) ومستواها المعنوي بحيث يتم رفض الفرضية العدمية (الصفريية) إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وكذلك إذا كانت قيمة (t) أكبر من (2+) أو أقل من (2-) وخلاف ذلك تقبل الفرضية العدمية (الصفريية)، وأن المحك المعتمد لتحديد قوة الارتباط هي القيم المبينة بالجدول رقم (10).

جدول رقم (10) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	لا يوجد ارتباط	ارتباط منخفض	ارتباط متوسط	ارتباط عالي	ارتباط عالي جداً	ارتباط تام
قيمة معامل الارتباط	0.00	0.00 - أقل من 0.30	0.30 أقل من 0.60	0.60 - أقل من 0.80	0.80 - أقل من 1.00	1.00

Zikmund, Willian G. (2000). Business research methods (6th ed). Fort Worth: Harcourt College Publishers. P.513.

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر أنواع الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي

نتيجة الفرضية	المحسوبة T			R	R2	المحسوبة F		نتائج اختبار الفرضيات
	Beta	قيمة t	Sig. t			قيمة F	Sig. F	
رفض	.788			.788	.620	67.011	.000	الفرضية الرئيسية
رفض	.354	2.425	.02	.354	.125	الفرضية الفرعية الأولى (التغيير في الأفراد)		
رفض	.442	3.155	.00	.442	.195	الفرضية الفرعية الثانية (التغيير في التكنولوجيا)		
رفض	.625	5.126	.00	.625	.391	الفرضية الفرعية الثالثة (التغيير في الهيكل التنظيمي)		
رفض	.697	6.221	.00	.697	.486	الفرضية الفرعية الرابعة (التغيير في الثقافة التنظيمية)		

بعد تطبيق قاعدة القرار على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (11) الاتي:-

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية :

يتضح من الجدول رقم (11)، أن هناك علاقة ارتباط طردي عالي وتأثير بين أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة، على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (0.788)، وأن معامل التحديد بلغ (0.620)، أي أن المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) يُفسر ما نسبته (62٪) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.788)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغيير التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بقيمة (0.788)، يؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة F البالغة (67.011) عند مستوى معنوية (0.00)، ويستدل من هذه النتيجة أن التغيير التنظيمي له دور مهم على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

#### أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يتبين من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط طردي متوسط القوة والتأثير لبعده التغيير في الأفراد على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.354)، وأن معامل التحديد (0.125)، أي أن بعد ثقافة القوة يُفسر ما نسبته (12.5٪) من التباين في الإبداع الإداري. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.354)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة التغيير في الأفراد يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بقيمة (0.354)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (2.425) عند مستوى دلالة (0.02). ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذا دلالة معنوية لبعده التغيير في الأفراد على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

#### ب. الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) لوجود علاقة ارتباط طردي عالي جداً وتأثير لبعده التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.442)، وأن معامل التحديد (0.195)، أي أن بعد التغيير في التكنولوجيا يُفسر ما نسبته (19.5٪) من التباين في الإبداع الإداري. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.442)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة التغيير في التكنولوجيا يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بقيمة (0.442)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (3.155) عند مستوى دلالة (0.00). ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذا دلالة معنوية لبعده التغيير في التكنولوجيا على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (11) وجود علاقة قوية وارتباط طردي عالي وتأثير لُبعد التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (.625)، وأن معامل التحديد (.391)، أي أن بعد ثقافة التعاطف تفسر ما نسبته (39.1%) من التباين في الأداء الوظيفي. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .621). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة ثقافة التعاطف يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة (.621). يؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (5.126) عند مستوى دلالة (.00)، ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذا دلالة معنوية لُبعد التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة:

يتبين من نتائج الجدول رقم (11) وجود علاقة قوية وارتباط طردي عالي وتأثير لُبعد التغيير في التغيير في الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (.697)، وأن معامل التحديد (.486)، أي أن هذا البعد يُفسر ما نسبته (48.6%) من التباين في الإبداع الإداري. فقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .697). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بقيمة (.697). يؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T البالغة (6.221) عند مستوى دلالة (.00)، ومن خلال نتائج التحليل يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذا دلالة معنوية لُبعد التغيير في الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

ج. المتغيرات الأكثر تأثيراً من بين المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي:

تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة التي لها أقوى علاقة وتأثير تبعاً على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، فقد تم ادخال كل المتغيرات المستقلة مجتمعة للتحليل باستخدام طريقة (Stepwise).

الجدول (12) نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على تحسين الإبداع الإداري

R	R2	المحسوبة F			نتائج اختبار الانحدار المتعدد (stepwise) المتدرج
		قيمة F	Sig. F	درجة الحرية (df)	
.697	.486	38.701	.00	1	التغيير في الثقافة التنظيمية
.804	.647	36.632	.00	2	التغيير في الثقافة التنظيمية و التغيير في الأفراد

يتضح من نتيجة الاختبار المبينة بالجدول (12) الابقاء على بُعدي التغيير في الثقافة التنظيمية و التغيير في الأفراد التي لهما تأثير على الإبداع الإداري واستبعد التحليل بعد التغيير في التكنولوجيا و التغيير في الهيكل التنظيمي لعدم وجود تأثير لهما على الإبداع الإداري عند ادخالها مجتمعة، ومن خلال النتائج يظهر أن بُعد الثقافة التنظيمية له ارتباط عالي مع الإبداع الإداري فقد بلغت قوة العلاقة

(.697). وأنها تفسر ما مقداره (48.6٪) من التباين في الإبداع الإداري، بينما جاءت نتيجة التأثير بين بعدي التغيير في الثقافة التنظيمية و التغيير في الأفراد معاً مع الإبداع الإداري قدره (.804). وأنهما يُفسران ما مقداره (64.7٪) من التباين في الإبداع الإداري.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. أن فئة الذكور هي السائدة في مجتمع الدراسة فقد بلغت نسبتهم (72.1٪)، وأن نسبة الذين لم تتجاوز أعمارهم (44) عاماً بلغت (74.4٪)، أن معظم أفراد العينة كانت مدة خدمتهم بالكليّة تزيد عن (5 سنوات) بنسبة (72.1٪)، أما الذين كانت مدة خدمتهم تقل عن (5 سنوات) فكانت (27.9٪)، وأن (58.1٪) من أفراد العينة من حملة الدكتوراه، منهم (32.6٪) درجاتهم العلمية أستاذ مساعد، و (27.9٪) منهم يحمل درجة محاضر، بينما كانت نسبة (41.9٪) من حملة الماجستير وأن (14) منهم درجته العلمية محاضر مساعد.

2. يوجد ممارسة بدرجة متوسطة للتغيير التنظيمي، وأن التغيير في الأفراد و التغيير في التكنولوجيا فقد كانت درجة الممارسة لهما مرتفعة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.43 - 3.40).

3. بينت النتائج أن بعد التغيير في التكنولوجيا تحصل على المرتبة الأولى، فقد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبوزن نسبي بلغ (68.6٪)، يليها التغيير في الأفراد فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.40) وبوزن نسبي بلغ (68٪)، كما جاء في المرتبة التي تليه التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.34)، وبوزن نسبي بلغ (66.8٪)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد التغيير في الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبوزن نسبي بلغ (67.6٪).

4. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.62) بانحراف معياري (.677) وبوزن نسبي بلغ (72.4٪).

5. أن هناك علاقة ارتباط طردي عالي وتأثير بين أبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية بينهما (.788)، وأن معامل التحديد بلغ (.620)، أي أن المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) يُفسر ما نسبته (62٪) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

6. حددت الدراسة المتغيرات المستقلة التي لها أقوى علاقة وتأثير تبعاً على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، فكان بعد الثقافة التنظيمية له ارتباط عالي مع الإبداع الإداري فقد بلغت قوة العلاقة بينهما (.697). وأنها تفسر ما مقداره (48.6٪) من التباين في

الإبداع الإداري، بينما جاءت نتيجة التأثير بين بُعدي التغيير في الثقافة التنظيمية و التغيير في الأفراد معاً مع الإبداع الإداري قدرها (804). وأنهما يُفسران ما مقداره (64.7٪) من التباين في الإبداع الإداري.  
7. أثبتت النتائج عدم صحة الفرضية الصفرية الرئيسية والفرعية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذا دلالة معنوية لأبعاد التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري بكلية الاقتصاد جامعة سرت.

ثانياً: التوصيات:

1. التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالتغيير التنظيمي وتوعية العاملون به، لما له من مساهمة في تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، والاهتمام المستمر بأبعاده من خلال تحديد نقاط القوة لها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وتقويتها.
2. العمل على زيادة درجة مستوى الإبداع الإداري من خلال تعزيز ونشر ثقافة التغيير التي كان لها الأثر في تحسين الإبداع الإداري، والاهتمام بالعوامل الأخرى المؤثرة فيه كمنط القيادة الإدارية.
3. تهيئة العاملين لقبول التغيير من خلال تنمية الثقافة التنظيمية، وتنمية معلومات أعضاء هيئة التدريس عن التغييرات الاستراتيجية المخطط لها.
4. التنسيق والمناقشة وتبادل الآراء بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات الإدارية في جميع المستويات الإدارية، والعمل على اشراك الجميع في التغيير لزيادة مستويات الإدراك لثقافة التغيير، وتعزيز القناعة والتأييد ليكونوا أكثر اهتماماً وحماساً والتزاماً في التنفيذ.
5. اشراك جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مختلف مراحل إعداد خطط التغيير.

المصادر العربية:

1. الفراح، عبد الرزاق الطاهر خليفة (2016) "التغيير التنظيمي وأثره في السلوك الإبداعي لدى العاملين" رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
2. عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص: 338.
3. الشيخ، الداوي (2010) "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و13 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة.
4. حمود، خضير كاظم (2002)، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 186.
5. حلواني، ابتسام عبد الرحمن (2009)، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"، ورقة عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في الرياض، في الفترة 1-4 نوفمبر بالسعودية.
6. أحمد، دروم وطارق، هزرشي (2013) "دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية": دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة"، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، يومي 17 - 18 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة.
7. الناصر، علاء حاكم وحسين، زينة حمودة (2018)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56، ص: 148.

8. الحراحشة، محمد وأخرون (2006)، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية": دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، ص: 249-248.
9. إبراهيم، غفران حسين (2019)، "الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية"، جامعة ديالى، كلية التربية الإسلامية، مجلة الفتح، العدد السابع والسبعون. ص: 354.
10. العميان، محمود سليمان (2003) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، ص: 316.
11. القحطاني، لاحق بن عبدالله (2007)، "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالسعودية. ص: 40.
12. النوايسة، كفي حمود (2009)، "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد (2)، ص: 358-332.
13. أحمد، دينا طارق، (2016) "أثر ثقافة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقية"، - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد / بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد مائة وثلاثة عشر.
14. الرحيم، أياد محمود عبد الكريم (2007)، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد (2).
15. العربي، تيقاوي (2012)، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية"، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 18 و19 مايو.
16. الساعدي، مؤيد و غالي، حسين حريجة و وادي، أمير غانم (2013)، "تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجلس الكليات في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد (3).
17. جلولي، أسماء (2013) "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة حالة جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
18. علوان، نوفل عبد الرضا (2017)، "العلاقة بين الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع عشر، العدد (3).
- المصادر الأجنبية:

1. Mo, Jiahui, and Wei He, (2015). "The Organizational Change Dilemma of ERP Implementation in Small Manufacturing Company", Journal of Business Case Studies (JBCS). Vol. 11, Issu. 3, P: 95-104.
2. Hanna Hottenvott, SaschaRexhauer and ReinhildeVeugelers, (2016). "Organizational Change and the Productivity Effects of Green Technology Adoption", Resource and energy economics, No. 43, PP: 172-194.