



الأكاديمية الليبية – مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية

قسم الإدارة

شعبة الإدارة والتنظيم

التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد:

الطالبة: مريم عبد الله محمد حويلي

إشراف:

د. علي جاب الله مفتاح

2018م

إقرار الأمانة العملية

أنا الطالبة **مريم عبد الله محمد حويلي** المسجل بالأكاديمية الليبية/فرع مصراتة بقسم الإدارة والتنظيم تحت رقم قيد (33088) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ (التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي) لنيل الدرجة العلمية الماجستير وأني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية واتباع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

الاسم:

التوقيع:

التاريخ: / / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الْعَظِيمِ

سورة الأنفال، الآية 53

قَوْلُهُ يَغَيِّرُ

قال الرسول (ﷺ):

(من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد)

أخرجه البخاري رقم (6919)، مسلم رقم (1716)

إهداء

إلى سر الحب ورائحة الجنة (أمي)

إلى صاحب العزيمة والإصرار (أخي)

إلى من علمتني حب العلم ونصحتني بكل حلم (أختي)

رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى الشخص الذي دعمني وساندني لحظات ضعفي وقله حيلتي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة حصادي العلمي سائلة العلي القدير أن ينفع به.

الباحثة

شكر وتقدير

قال الله عز وجل: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ سورة لقمان، الآية 12

اشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على كل ما أنعم به علي من فضل فوفقني وسدد خطاي على إتمام هذا الجهد المتواضع، وخالص الشكر والتقدير لكل الذين أسهموا في تقديم المساعدة والعوز في طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة. وأخص بالشكر الجزيل الدكتور: **فهد محمد الجعدي** الذي لم يخل علي بالتوجيه والنصح والإرشاد.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ر
ب	الآية	1
ب	حديث شريف	2
ج	إهداء	3
د	شكر وتقدير	4
هـ	قائمة المحتويات	5
ح	قائمة الجدول	6
ط	قائمة الإشكال	7
ي	المستخلص باللغة العربية	8
	الفصل الأول: الإطار التمهيدي	9
2	1.1 مقدمة	10
3	2.1 مشكلة الدراسة	11
6	3.1 أهداف الدراسة	12
6	4.1 فرضيات الدراسة	13
7	5.1 نموذج الدراسة	14
8	6.1 أهمية الدراسة	15
8	7.1 حدود الدراسة	16
9	8.1 منهجية الدراسة	17
10	9.1 التعريفات الإجرائية للدراسة	18
11	10.1 الدراسات السابقة	19
	الفصل الثاني: الإطار النظري	20
18	1.2 مقدمة	21
	المبحث الأول: التغيير التنظيمي	22
19	1.1.2 مفهوم التغيير	23
20	2.1.2 إبعاد التغيير التنظيمي	24
23	3.1.2 أنواع التغيير التنظيمي	25
25	4.1.2 عناصر التغيير التنظيمي	26

25	5.1.2 قادة التغيير التنظيمي	27
26	6.1.2 نماذج قيادة التغيير التنظيمي	28
26	7.1.2 دواعي التغيير التنظيمي	29
28	8.1.2 أهداف التغيير التنظيمي	30
28	9.1.2 مقاومة التغيير التنظيمي	31
30	10.1.2 استراتيجيات التغيير التنظيمي	32
31	11.1.2 عوامل نجاح التغيير التنظيمي	33
	المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي	34
32	1.2.2 مفهوم الإبداع	35
33	2.2.2 أبعاد الإبداع التنظيمي	36
34	3.2.2 أساليب التفكير الإبداعي	37
35	4.2.2 مداخل الإبداع	38
35	5.2.2 مكونات الإبداع	39
35	6.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي	40
36	7.2.2 خصائص الإبداع التنظيمي	41
37	9.2.2 مستويات الإبداع التنظيمي	42
37	10.2.2 أنواع الإبداع التنظيمي	43
38	11.2.2 مراحل الإبداع التنظيمي	44
39	12.2.2 معوقات الإبداع التنظيمي	45
40	13.2.2 استراتيجيات الإبداع التنظيمي	46
41	14.2.2 العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي	47
44	15.2.2 خاتمة الفصل	48
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	49
46	1.3 مقدمة	50
46	2.3 نبذة مختصرة عن المصارف التجارية بمدينة مصراتة	51
47	3.3 خصائص مجتمع الدراسة	52
49	4.3 أداة جمع البيانات	53
53	5.3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات	54
54	6.3 الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة الدراسة وفق للخصائص والمتغيرات	55

57	7.3 وصف متغيرات الدراسة	56
65	8.3 اختبار فرضيات الدراسة	57
73	9.3 ملخص الفصل	58
	الفصل الرابع: الخاتمة ومناقشة النتائج	59
75	1.4 مقدمة	60
75	2.4 النتائج وتفسيرها	61
77	3.4 انجاز الأهداف	62
78	5.4 التوصيات والدراسات المستقبلية	63
79	6.4 تحديات والصعوبات	64
81	المصادر والمراجع	65
	الملاحق	66

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر
7	1.1 يوضح أبعاد بعض الدراسات	1
46	1.3 عدد الموظفين والقياديين بالمصارف التجارية قيد الدراسة	2
48	2.3 توزيع استمارة الاستبانة على مجتمع الدراسة	3
49	3.3 مقياس ليكرت الخماسي	4
50	4.3 تركيبة استمارة الاستبانة	5
51	5.3 قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس التغييرات والتغير والدرجة الكلية للمقياس	6
52	6.3 قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس إبداع التنظيم والدرجة الكلية للمقياس	7
53	7.3 قيم معامل الفأ كرنباخ للمحاور الفرعية والاستبانة ككل	8
53	8.3 المتوسطات والاتجاه السائد لاستجابة أفراد المجتمع	9
54	9.3 اختبار كولمجروف - سمرنوف لبيانات الدراسة	10
54	10.3 أيتا ² عند مستوي الدلالة	11
58	11.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لإبعاد التغييرات الوظيفية	12
59	12.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لإبعاد التغييرات السلوكية	13
60	13.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لإبعاد التغييرات التكنولوجية	14
62	14.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لبعد المرونة	15
63	15.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لبعد القدرة على التحسس للمشكلات	16
64	16.3 التكرارات والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لبعد المخاطرة والتحدي	17
65	17.3 مصفوفة معامل الارتباط	18
67	18.3 نموذج الانحدار البسيط	19
69	19.3 متوسط الرتب وقيمة كا ² (للمؤهل العلمي)	20
70	20.3 متوسط الرتب وقيمة كا ² (للعمر)	21
71	21.3 متوسط الرتب وقيمة كا ² (للمسمى الوظيفي)	22
72	22.3 متوسط الرتب وقيمة كا ² (للخبرة)	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ر
8	1.1 نموذج متغيرات الدراسة	1
20	1.2 إبعاد التغيير التنظيمي	2
27	2.2 دواعي التغيير التنظيمي	3
38	3.2 أنواع الإبداع	4
39	4.2 مراحل الإبداع التنظيمي	5
42	5.2 الإبداع والتغيير التنظيمي	6
55	1.3 النسبة حسب المؤهل العلمي	7
55	2.3 النسبة حسب العمر	8
56	3.3 النسبة حسب المسمى الوظيفي	9
57	4.3 النسبة حسب الخبرة	10

المستخلص

ركزت هذه الدراسة على تحليل واختبار العلاقة بين متغير التغيير (المستقل) ومتغير الإبداع التنظيمي (التابع) في قطاع المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وتمحورت مشكلة الدراسة في انخفاض مستوى الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية العاملة بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، حيث تركز على فرضية أساسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير بأبعاده الثلاثة (التغييرات الوظيفية، التغييرات السلوكية، التغييرات التكنولوجية) وبين الإبداع التنظيمي. لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى: التعرف على واقع تطبيق التغييرات الوظيفية والسلوكية والتكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. ويتضمن مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية العاملة بالمصارف التجارية والتي تضم (135) قيادياً، يعملون في (19) مصرفاً داخل نطاق مدينة مصراتة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات العملية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم تغطية جميع أفراد المجتمع، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (123) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين التغيير والإبداع التنظيمي (0.72). ووجود علاقة طردية قوية (0.68) بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة مصراتة، ووجود علاقة طردية قوية (0.69) بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة مصراتة، وكذلك وجود علاقة طردية متوسطة (0.48) بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة مصراتة. كما توصلت النتائج إلى وجود مؤشر جيد للتنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير بمعامل ارتباط قوي (0.74). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

زيادة الاهتمام بالقيادات الإدارية والرفع من مستوى المشاركة، للاستفادة من قدراتهم على تحمل المسؤولية في خلق أفكار جديدة ومبدعة للعمل المصرفي، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية (الحوافز) لخلق الموظف المبدع، وكذلك زيادة الاهتمام بالموظفين ذوي الخبرة في إنجاز عملية التغيير، للاستفادة منهم في إيجاد برامج داعمة لعملية التغيير والترويج له، كما تم اقتراح إجراء عدد من الدراسات المستقبلية منها: دراسة أثر التغييرات التكنولوجية على الإبداع التنظيمي بشكل أوسع داخل قطاع المصارف التجارية، وإجراء دراسة عن الخبرة كميزة تنافسية في التغيير التنظيمي وكيفية الاستفادة منها داخل قطاع المصارف التجارية .

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1.1: مقدمة:

يشهد العالم اليوم وبيئة الأعمال خاصة تغييرات هائلة على كافة الأصعدة والمجالات؛ فالمنظمات تتزايد بشكل سريع، والأسواق تفتح على العالم، والعمليات تتغير بسرعة، كما أن تقنيات المعلومات والاتصالات تشهد هي الأخرى تطوراً هائلاً امتد إلى جميع جوانب الحياة، وزاد التنافس بين المنظمات على المستويين المحلي والدولي. كل هذه التغيرات وغيرها تشكل في مجموعها تحدياً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى البقاء والنمو، وتحتم عليها العمل بشكل جاد ومستمر. وهنا أصبح التغيير وإدارته من أهم الأنشطة في المنظمات، فعلى خلاف العصور السابقة يعد التغيير التنظيمي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات؛ لأنه يكاد يكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في العالم اليوم، وزادت معه أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أم المنظمات أم المجتمعات. وإذا أرادت المنظمة أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة، والانتقال من الجمود والروتين إلى الإصلاح والتطوير، فلا بد من البحث عن أساليب إبداعية داخل قطاعات الأعمال، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة لمواجهة المواقف الطارئة، وتوظيف الجهود والطاقات لتحقيق الأهداف والغايات، والابتعاد عن العمل التقليدي والتقييد المهني، ومواجهة التحديات والتهديدات المعاصرة، بل تتسع لتضع الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتستحدث البرامج الجديدة في أدائها؛ فالإبداع يمثل وجهاً جديداً للتغيير وكيفية التعامل معه، والاهتمام بهذا الإبداع وتبنيه كإستراتيجية جديدة للتغيير التنظيمي يعتمد على قدرة المنظمة والموظفين على التميز والتجديد، حيث إن مجالات الإبداع متعددة تتراوح ما بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات إلى اكتشاف علمي نادر أو نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة جاءت للبحث عن مدى تطبيق الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة مصراته، لكونه مدخلاً للتغيير والتحسين المستمر، ومحاولة للتوصل إلى رؤى مستقبلية تتيح تفعيل العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراته، والتركيز على دراسة أبعاد التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي داخل قطاع المصارف التجارية، واستثمار العناصر البشرية الموجودة به للرفع من مستويات الإبداع والاستفادة منه.

2.1: مشكلة الدراسة:

لقد شهد قطاع المصارف في ليبيا مؤخراً العديد من المستجدات والتغيرات التي هزت توازن النظام المالي بشكل كلي، حيث لاتزال المصارف التجارية تعاني من صعوبة تطبيق الإبداع التنظيمي المناسب للخروج من المآزق والمخاطر والتحديات بكفاءة، ووضع المخططات المناسبة لتجاوز الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها، ومن هنا قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، لتحديد بها مؤشرات تستدل من خلالها على انخفاض مستوي الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية قيد الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بإجراء (14) مقابلة مهيكلتة مع عدد من القياديين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، وتم طرح مجموعة من الأسئلة أثناء المقابلة (انظر الملحق رقم (1))، وقد تم تقسيم أسئلة المقابلة إلى جزأين: الجزء الأول يختص بالأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل "التغيير التنظيمي" وذلك للتأكد من أن هذا المتغير موجود ويمكن قياسه على أرض الواقع. أما الجزء الثاني من الأسئلة فكان متعلقاً بالمتغير التابع "الإبداع التنظيمي" وذلك لدراسة هذا المتغير بشكل مبدئي مدى وجود مؤشرات وشواهد يستدل بها على مستوى الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية العاملة بقطاع المصارف التجارية بمدينة مصراتة. من خلال تحليل بيانات المقابلات: (إبراز التوجهات العامة في الإجابة حيث قسمت الإجابات إلى توجهات داعمة وإيجابية لفكرة السؤال، وأخرى سلبية وغير موافقة للسؤال)، ونتطرق لبعض الأفكار التي تمت مناقشتها في هذه المقابلة فيما يأتي:

أولاً: الجزء الخاص بمتغير التغيير التنظيمي:

1. المحرك الأساسي لعملية التغيير.
 2. أبرز البرامج التدريبية الخاصة بالموظفين المحفزة على التغيير.
 3. إمكانية تقديم الآراء والمقترحات لتنفيذ التغيير داخل المصرف.
 4. التغييرات التكنولوجية تلقائية أم ممنهجة.
- بناءً على أسئلة المقابلة أعلاه، فقد تبين:
- أ. أن أي عملية تغيير داخل قطاع المصارف قيد الدراسة تتم وفقاً للإدارة العامة لكل مصرف.
 - ب. أما أنواع التغيير بالمصارف فقد كانت على النحو الآتي:
- أولاً: التغييرات الوظيفية: حيث تبين أن عملية النقل والترقية في الوظائف تتم بشكل ممتاز أي بنسبة (85%) وأن المهام تتغير حسب كل وظيفة وفقاً لإجابات المبحوثين.

ثانياً: التغييرات السلوكية: فقد أعطت المؤشرات نسبة متوسطة (57%)، وذلك من خلال عدم توعية الموظفين بالشكل الكافي لعملية التغيير المرتقب، والترويج له، وبأهميته والفوائد المترتبة عليه. بالإضافة إلى انخفاض عنصر المشاركة، حيث كان بنسبة (35%) في أي عملية تغيير تتم داخل المصرف. ثالثاً: التغييرات التكنولوجية: فإن أي عملية تغيير تتم من قبل الإدارة العامة للمصرف، وتكون وفق خطة مبرمجة، وفي حالة وجود تغيير أو تعديل يتم من قبل هذه الإدارة. ومن هنا يمكن القول بأن قطاعات المصارف قيد الدراسة لا توجد بها إدارة تغيير تختص بعمليات التغيير، ويلاحظ ضعف عملية التخطيط والمشاركة لأي تغيير، بالإضافة إلى انخفاض بعض المهارات اللازمة للتغيير.

ثانياً: الجزء الخاص بمتغير الإبداع التنظيمي:

1. رغبة الموظفين في المصرف في عرض أفكار جديدة يُتوصل بها إلى الإبداع مهما كانت صعوباتها.
2. الدعم المعنوي والمادي الذي يقدمه مدير المصرف للموظفين لتشجيعهم على البذل والعطاء.
3. مستوى رضا الموظفين في المصرف عن أدائهم .

من أهم النتائج الواردة في المقابلات عن هذا المتغير أن القيادات الإدارية قيد الدراسة لديها الرغبة في تقديم الأفكار والآراء الجديد للاستفادة منها، لكن القياديين يحجمون عن تقديمها نظراً لعدم وجود ما يدفعهم ويحفزهم لتقديم تلك الأفكار، حيث بلغ نسبة الموافقة على انخفاض مستوى الدافعية والحوافز (35%). كما عبر بعض الباحثين عن قدراتهم على تحمل مسؤوليات تطبيق الأفكار الجديدة والنتائج المترتبة على مجريات العمل المصرفي، ولديهم طموح في تغيير مستوياتهم إلى الأفضل في المستقبل وبنسبة (64%)، ويتمتعون بنسبة مرتفعة من الرضا عن أدائهم داخل المصرف تقدّر بـ(85%)، خاصة في ظل أزمة السيولة وما تعانيه المصارف من ازدحام. بالإضافة إلى انخفاض مستوى الحوافز سواء أكانت مادية أم معنوية، وانخفاض تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة حول العمل المصرفي بنسبة (35%) .

من خلال التحليل والأرقام أعلاه لإجابات الباحثين يمكن تلخيص أهم هذه الإجابات لتدعيم مشكلة البحث كما يأتي:

1. التغييرات الوظيفية تمارس بمستوى جيد.
2. التغييرات السلوكية متوسطة الممارسة لافتقارها إلى التوعية بالتغييرات المطلوبة، وانخفاض مستوى المشاركة فيها.
3. التغييرات التكنولوجية تتم من قبل الإدارة العامة ولأنتشارك فيها إدارات الفروع.

4. انخفاض مستوى الدافعية والتحفيز لتقديم الأفكار الجديدة بالمصارف.

تبرز مشكلة البحث في: انخفاض مستوى الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية العاملة بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة "بناء على انخفاض مستوى الدافعية والحوافز (35%) وانخفاض تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة بنسبة (35%)". بالإضافة إلى أن الإبداع التنظيمي هو أحد أوجه التغيير وأساس الاستراتيجية الجديدة التي تخلق الأفكار، نتيجة للفرص لمصاحبة لعملية التغيير فكل مغير هو شخص مبدع، وهذا بدوره ينعكس على قدرة المصرف وتنميته وتطويره بشكل خاص وعلى مجمل مخرجات القطاع المصرفي في مدينة مصراتة بشكل عام. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تبحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما هي العلاقة بين أبعاد التغيير والإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. كما يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هي العلاقة بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة؟
 2. ما هي العلاقة بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة؟
 3. ما هي العلاقة بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة؟
 4. هل يمكن التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير؟
 5. ما هي العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية؟
- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- أ. الاهتمام الشخصي بموضوع الإبداع التنظيمي، ووجود نقص أو فجوة دراسية تبحث في العلاقة بين المتغيرين في قطاع المصارف قيد الدراسة "حسب علم الباحثة".
- ب. تلاؤم مجتمع الدراسة الذي كان مناسباً من حيث الحجم والبيئة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى عدم انقطاع قطاع المصارف التجارية بمدينة مصراتة عن العمل إلا في ظروف استثنائية.
- ج. تشابه المصارف التجارية من حيث التعددية والتنوع في تقديم خدماتها في جميع مدن ليبيا بحكم تبعيتها لإدارة مركزية واحدة "مصرف ليبيا المركزي" وبذلك يمكن تعميم النتائج التي ستتوصل إليه هذه الدراسة.

د. من خلال الدراسة الاستطلاعية ثبت وجود مؤشرات تدل على انخفاض مستوى الإبداع التنظيمي في المصارف قيد الدراسة.

4. أهداف الدراسة:

الغرض الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على علاقة التغيير بالإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية في قطاع المصارف التجارية بمدينة مصراتة، وبناء على المشكلة المطروحة فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1.3.1 أهداف نظرية: فهم ودراسة العلاقة بين متغير التغيير ومتغير الإبداع التنظيمي كمفهومين من المفاهيم التنظيمية في حقل الإدارة والتنظيم.

2.3.1 أهداف عملية:

1. التعرف على مستوى تطبيق التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

2. التعرف على مستوى تطبيق التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

3. التعرف على مستوى تطبيق التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

4. التعرف على إمكانية التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير.

5. التعرف على مستوى تطبيق التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

4.1: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير والإبداع التنظيمي.

كما يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

4. يمكن التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير.

5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

5.1: نموذج الدراسة:

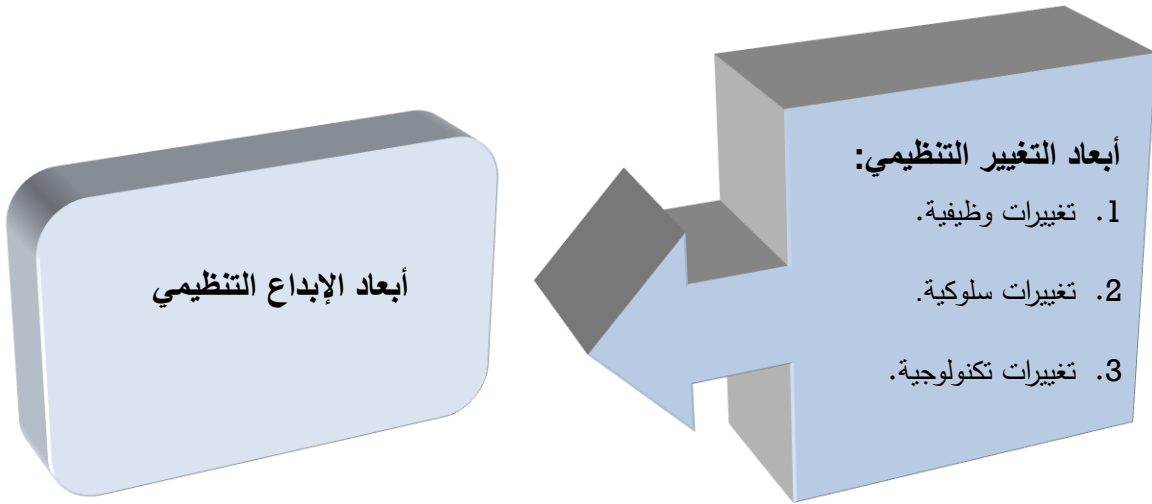
يعد وضع هذا النموذج الخطوة الأساسية التي تنير طريق الباحثة، شبه مقياس مبدئي لتحديد المحاور التي تخدم موضوع دراستها بالدرجة الأولى، ومن ثم يتم تحديد أبعاد دراستها، والتي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة. ولتحديد أبعاد الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث حول موضوع التغيير وأبعاده، وموضوع الإبداع التنظيمي وأبعاده، إلا أن هذه الدراسات قد اختلفت في تناولها لأبعادها، ويعرض الجدول رقم (1.1) الآتي أهم الأبعاد التي اهتمت بها هذه الدراسات.

الجدول رقم (1.1) يوضح متغيرات أبعاد بعض الدراسات

أبعاد الدراسة	الباحث/السنة	المتغير
الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا - الترتيبات المادية - الأفراد.	الحاج، معمر 2014	المتغير المستقل التغيير التنظيمي
الهيكلية - الفنية - السلوكية - الوظيفية.	ملاحي، آخرون 2014	
المناخ التنظيمي - التكنولوجيا - الموارد البشرية - المهام.	الغزالي، الثابت 2014	
الأفراد - التكنولوجيا - الهيكل.	بوران، طيبي 2014	
الشخصية المبدعة - الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الحساسية للمشكلات.	محجوبي 2013	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي
الأصالة - الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطر والتحدي - الاحتفاظ بالاتجاه - التحليل والربط .	شقورة 2012	
الأصالة - الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطر والتحدي - الخروج عن المألوف - القدرة على التحليل.	السويطي 2010	
المثابرة - الأصالة - الطلاقة - المرونة - الإحساس بالمشاكل.	حسن 2009	

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة

وسعيًا من الباحثة إلى إيجاد نموذج متكامل يساعد في وضع إجابات على أسئلة الدراسة للتحقق من فرضياتها، قامت بتصميم نموذج يوضح متغيرات الدراسة في الشكل رقم (1.1)، وتم تقليص أبعاد التغيير إلى (التغييرات الوظيفية، التغييرات السلوكية، التغييرات التكنولوجية)، وأبعاد الإبداع إلى (بعد المرونة، بعد القدرة على التحسس للمشكلات، بعد المخاطرة والتحدي) وذلك بما يخدم مجتمع الدراسة ويستفاد منه في ظل الأزمة الراهنة لقطاع المصارف التجارية وما تعانيه من شح في السيولة وعدم الاستقرار المالي.



شكل رقم (1.1) يوضح نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

6.1: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا الموضوع من دراسة العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي في قطاع المصارف التجارية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات التغيير والإبداع التنظيمي بهدف الخروج بنتائج وتوصيات تفيد قطاع المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة على وجه الخصوص وعلى القطاع المصرفي بشكل عام، الأمر الذي يجعل دراسة الإبداع التنظيمي داخل قطاع المصارف أمراً مفيداً في تدعيم ثقافة التغيير والتقليل من مقاومته، وتحسين النمط الإداري والرفع من أداء وفعالية المصارف التجارية، بالإضافة إلى تزويد الموظفين بمهارات الإبداع، حيث تمثل هذه الدراسة دعوة للتطوير والتجديد بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وزيادة قدرتها على تحفيز الموظفين للاستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم لإيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه القطاع المصرفي.

7.1: حدود الدراسة:

1. **حدود مكانية:** المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، "اقتصرت على هذه المدينة بسبب الظروف الأمنية".
2. **حدود زمنية:** تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2016/12/1 إلى 2017/2/1م.
3. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغيرين أساسيين: المتغير الأول المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي والمتغير الثاني التابع: والمتمثل في الإبداع التنظيمي.

4. حدود بشرية: تمثلت في القيادات الإدارية "المديرين، نائبي المديرين، مساعد المديرين، ورؤساء الأقسام" في المصارف التجارية بمدينة مصراتة.

8.1: منهجية الدراسة:

1.8.1 منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث يعد هذا المنهج من المناهج الشائعة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية لوصف الواقع أو الظاهرة قيد الدراسة كما هي، وبيان خصائصه ووصف العلاقات بين المتغيرات كما وكيفاً في المواقف الطبيعية التي لا يمكن السيطرة فيها على متغيرات الدراسة وإخضاعها للتجربة والتحقق المباشر، وذلك عن طريق جمع وتحليل البيانات من مصادر هذا الواقع (الدرويش وآخرون، 2005)، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، للوصول إلى نتائج تعكس الواقع وتُسهّم في فهمه.

2.8.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة وقد بلغ عدد القياديين (135) قيادياً وهم: مدير المصرف، ونائب المدير، ومساعد المدير، ورئيس القسم. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، بتغطية اغلب أفراد المجتمع، وذلك بتوزيع (135) استبانة، وقد اعتذر مدير مصرف الوحدة فرع مصراتة عن تعبئة الاستبانة بعد شهرين من تسلّمها، وبناء على ذلك تم استبعاد هذا المصرف.

3.8.1 جمع البيانات:

تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

- 1. البيانات الثانوية للدراسة:** تم جمع هذه البيانات من خلال الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع التغيير والإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع التغيير والإبداع التنظيمي، وبناء الإطار النظري للدراسة.
- 2. البيانات الأولية:** تم جمع هذه البيانات من خلال مسح ميداني لمجتمع الدراسة، وذلك بتطوير استبانة غطت جوانب موضوع الدراسة، استخدم مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المترتبة من 5-1 درجات بعبارات (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً).

4.8.1 الاختبارات الإحصائية:

تم بهذه الدراسة استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. معامل الارتباط لبيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة "الاستبانة" .
2. معامل ألفا كرونباخ، للتحقق من صدق الثبات بالاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها.
3. اختبار كولمجراف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؟
- 4.النسب المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.
- 5.المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- 6.اختبار كاي² (الفروق في ما بين النسب).
- 7.معامل الارتباط: يستخدم لاختبار الفرضيات.
8. تحليل الانحدار البسيط.
9. اختبار ويلكوكسون (الفروق في ترتيب بين المجموعات).
- 10.اختبار إيتا² (يوضح نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع) .

9.1: التعريفات الإجرائية للدراسة:

1. **التغيير:** يعرف بأنه عملية موجهة وهادفة وواعية تبدأ بإدراكنا للحاجة للتحول والانتقال، وتحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، وبما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات المصرفية.
2. **الإبداع التنظيمي:** يعرف بأنه قدرة الموظف المصرفي على تقديم أفكار جديدة غير تقليدية بسبب التغيرات التي تحدث في البيئية الداخلية والخارجية للمصرف، وأكثر جدوى وفعالية وتتصف بأنها أفكار مفيدة ومتصلة بالإحساس بمشاكل العمل والعمل على حلها، أو تجديد في عملية تقديم الخدمات لزيائن المصرف.
3. **القيادات الإدارية:** الأشخاص الذين يمتلكون سلطة إصدار الأوامر داخل المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ويمثلون قمة الهرم الإداري بالمصرف.
4. **المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة:** هي منظمات مالية خدمية تقدم خدماتها المصرفية المختلفة إلى عملاء المصرف من أفراد ومنظمات خاصة أو عامة وما في حكمها، وفي ذات الوقت هي منظمات تسعى إلى تحقيق الربح.

10.1: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي:

1.دراسة دحلان (2012) بعنوان: " أثر التغيير على مستوى رضا العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير على مستوى رضا العاملين المنقولين من البلديات والمحليات بوحدة توزيع الكهرباء التي تتبع للمجالس المحلية، وتشرف عليها وزارة الحكم المحلي، إلى شركة الكهرباء لمحافظات غزة التي تتبع وزارة الطاقة والكهرباء، بناءً على إصدار قرار مجلس الوزراء رقم(11) لسنة1999، ونظراً لاختلاف القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها البيئتان، من تغييرات وتحديات قد أثر عكسياً على رضا العاملين المنقولين، وللتحقق من ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة(331) موظفاً وشملت عينة الدراسة (260) موظفاً. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فهم عملية التغيير للعاملين الحاملين لشهادة الدبلوم، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء.

2. دراسة القليب(2012) بعنوان: "تطوير القيادات الإدارية وأثرها على مستقبل التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطوير القيادات الإدارية على مستقبل مجالات التغيير التنظيمي بشركة ما تيتو البريطانية فرع ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لجمع البيانات، وضمّ مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة، وتم اختيار العينة من الإدارات العليا والوسطى والدنيا وبلغ عدد أفراد العينة(30) عنصراً. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود تأثير لتطوير القيادات الإدارية بشكل عام في متغيرات مجالات التغيير التنظيمي، كما تبين أن مستوي امتلاك المهارات الإدراكية والإنسانية جيد، وهذا يدل على توفر الرغبة في التحسين والتفاعل مع الآخرين، وتبين كذلك أن مستوى امتلاك المهارات التقنية والتكنولوجية والمعلومات جيد، وهذا يعني ضرورة توفير مقومات وأسس تطبيق تقنية المعلومات؛ كي تسهم في عملية اتخاذ القرار.

3. دراسة المنصوري(2012) بعنوان: "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لاستخدام المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة منظومة **Flex cube**، ومدى رضاهم عنها، والمشكلات الناجمة عن تركيبية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام والمكاتب بالمصارف التجارية بمدينة درنة. وتم جمع البيانات عن طريق استبانة الاستبانة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن للعاملين اتجاهاً إيجابياً نحو المنظومة. كما أن المصارف

لا تزال تعاني من نقص الكوادر المؤهلة في المجال المصرفي والتكنولوجي. بالإضافة إلى عدم رضا العملاء على التأخير الحاصل في خدمات المصارف نتيجة التوقف المستمر في عمل المنظومة.

4. دراسة صالح و معارفي(2011) بعنوان: " التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" .

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى محاولة تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القرض الشعبي الجزائري كمؤسسة بنكية، لكونه مدخلاً للتغيير والتحسين في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، انطلاقاً من التغيير الداخلي للتنظيم الإداري الهيكلي للبنك وصولاً إلى التغيير الخارجي، وقد جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بأدوات وأساليب مناسبة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم مدى الرغبة في التغيير انطلاقاً من مدخل إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة كثقافة تسعى المنظمة إلى تطبيقها لتغيير النمط الحالي بل هي مدمجة في إدارة التسويق، ولا تهتم بوضع مخططات وتنفيذها ومراقبتها. كما أن إدارة البنك لا تمنح موظفيها الدعم والتشجيع الكافي لرفع من مستوى أدائهم، وهذا ما أكده جميع رؤساء المصالح من أن البنك لا يمنح الموظفين الحوافز المادية والمعنوية والترقيات، ولا يشجع روح التعاون بين العاملين كفريق عمل.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي:

1. دراسة السوداني(2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في الإبداع الإداري" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها في الإبداع الإداري بالجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وصمم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المجتمع دراسة والبالغ عددهم (120) موظف، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. وخلصت الدراسة إلى اهم النتائج: لا تهتم إدارة الجامعة بالمشاكل والتحديات التي تواجهها. وجود قناعات مشتركة لموظفي الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار. بالإضافة إلى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه أي خطأ في الجامعة.
2. دراسة الهدلي(2010) بعنوان: "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية والإبداع الإداري، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجميع مساعدات المديرات، وأخذت عينة عشوائية من معلمات المدارس البالغ عددهن (214) معلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن مديرات ومساعدات مديرات المدارس بمدينة مكة تمارس الإبداع الإداري بدرجة عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري.

3. دراسة أبو زيد (2010): بعنوان " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافآت، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي للعاملين بأبعاده الثلاثة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية البالغ عددهم (150) موظفاً من مجتمع الدراسة المكون من (560) موظفاً في جميع المستويات الإدارية الثلاثة وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستند الباحث إلى استخدام الأسلوب الوصفي إلى جانب التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، وأثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافآت على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات). وكذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

4. دراسة مطول (2009) بعنوان: "الميل نحو الإبداع والابتكار وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية"

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية موضوع الإبداع والابتكار وأثره على تقدم وتطوير الإدارتين الوسطى والمباشرة لجميع الشركات الصناعية الليبية الواقعة بمدينة بنغازي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وضمَّ مجتمع وعينة الدراسة (135) مديراً، وتم استخدام أحد البرامج الإحصائية المناسبة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن ميل المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة للإبداع والابتكار مرتفع نسبياً، وهناك ارتباط طردي

بين حرية الفرد في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والميل نحو الإبداع والابتكار، كما توجد علاقة ارتباط طردية بين منح الحوافز والميل نحو الإبداع والابتكار، وعلاقة ارتباط طردية بين الولاء التنظيمي وبين الميل نحو الإبداع والابتكار.

5. دراسة حسن (2009) بعنوان: "سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة بالإبداع التنظيمي، ومعرفة اتجاه موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي نحو الحوافز التي تقدمها إدارة هذه المصارف، وتوضيح نوع الحوافز (السلبية أو الإيجابية أو الاثنين معاً) التي تقود إلى الإبداع، واستخدمت استمارة الاستبانة لتجميع البيانات التي بلغ عددها (245) استمارة لعينة للمجتمع، واستخدمت الباحثة مجموعة التحاليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي، وجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية على الإبداع التنظيمي، وكذلك وجود إبداع تنظيمي في المصارف التجارية، كما بينت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين بالمصارف يرون أن الحوافز الإيجابية هي الأكثر تأثيراً على روح الإبداع.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت التغيير والإبداع التنظيمي معاً:

1. دراسة شقورة (2012): بعنوان "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة، لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير ومهارة الإبداع الإداري، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة التغيير كانت جيدة، وكذلك ضرورة بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير، كما أن مستوى توفير مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت جيدة ومرتفعة، وتوجد علاقة إيجابية بين أساليب إدارة التغيير وبين مهارات الإبداع الإداري.

2. دراسة بن القرشي (2008): بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توفير مهارات الإبداع الإداري والتغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وصممت استبانة لأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (347) مديراً ومساعد مدير، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة، ووجود علاقة ارتباطيه سالبة بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير في الأسلوب التقليدي، وكذلك علاقة ارتباطيه موجبه بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير في الأسلوب الاحتوائي .

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة منها المحلية والعربية، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ومتنوعة من حيث البيئة وتاريخ إجرائها فمنها دراسات تناولت القطاع الخدمي، و أخرى تناولت القطاع الصناعي، وتناولت هذه الدراسات الأبعاد المختلفة لكل متغير من متغيرات الدراسة، ورغم اختلاف البيئات والظروف والمواقف المصاحبة لكل دراسة إلا أنها تسعى جميعها إلى التغيير بشكل كلي أو جزئي وما له من فوائد تعود على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة، وتجنب سلبياته وكيفية معالجة المشاكل المصاحبة له، كما أن جميع الدراسات السابقة أثبتت بدرجات متفاوتة أن متغير التغيير له علاقة على بأبعاد المتغير التابع مع اختلافه في كل دراسة، كما أن هذه الدراسات أعطت الخطوط العريضة والدعم لاختيار موضوع الدراسة ووضع أبعاده، ومن ثم كيفية وضع التساؤلات التي انعكست في صورة مباشرة في صياغة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، ثم صياغة الفروض بشكل مبدئي وقياس صحة هذه الفروض عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتماشى مع مجتمع وعينة الدراسة في الجزء العملي، وكذلك تمت الاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها، والاطلاع على النتائج التي توصلت إليها ومناقشة نتائجها، كما تم استخدام هذه الدراسات كمراجع لتغطية الجزء النظري.

يوجد تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية المتعلقة بالتغيير والإبداع التنظيمي، وخاصة دراسة شقورة(2012) التي تناولت درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، بعكس دراسة بن القرشي(2008) التي تناولت تحديد درجة توفير مهارات الإبداع الإداري والتغيير لدى مديرات ومساعدات المديرات، ومن أوجه التشابه أن كلتا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة: تناولها لموضوع التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي بدلاً من إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع

الإداري، وهذا الاختلاف الواضح في عنوان الرسالة ناتج عما وصلت إليه الباحثة (من خلال الدراسة الاستطلاعية) التي أثبتت عدم وجود إدارة تختص بالتغيير داخل قطاع المصارف التجارية بمدينة مصراتة، وأن التغيير يكون مفروضاً من قبل الإدارة العامة التي يتبع لها المصرف. وقد امتازت هذه الدراسة بتطبيقها على قطاع المصارف التجارية بدلاً من التعليم كما في الدراستين السابقتين، وتعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية على حسب علم الباحثة، التي تناولت التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

1.2: مقدمة:

نتناول في هذا الفصل الجزء النظري الخاص بالتغيير والإبداع التنظيمي، وماله من أهمية واهتمام متزايد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية، للاستفادة من خبراتهم وزيادة فهم موضوع الدراسة، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التغيير الذي يعد الركيزة الأساسية للبقاء والاستمرار لأي قطاع سواء كان قطاعاً سلعياً أم خدمياً (مصرفياً)؛ لأننا نتعامل مع أنظمة مفتوحة ومتغيرة، حيث لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير، أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، وإنما يجب على منظمات الأعمال أن تتطور لمسايرة المتغيرات الجديدة، وذلك للاستفادة من كل إيجابيات التغيير والتكيف معه، وتجنب سلبياته. ولقد قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على مفهوم التغيير وأبعاده التي ارتكز عليها الجزء العملي، بالإضافة إلى العناوين الفرعية التي حاولنا التطرق إليها بشكل مختصر. أما المبحث الثاني فيمثل الإبداع التنظيمي: وهو المفهوم الشائع الحديث للعمل داخل قطاعات الأعمال وكسر الجمود والتقييد بالأساليب الإدارية التقليدية لخلق منظمة ناجحة تركز على الفرد والجماعة في إيجاد شيء مميز وجديد، تتميز به عن غيرها من المنظمات المنافسة، والعمل داخل بيئة سريعة التغيير والتحول.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي

1.1.2: مفهوم التغيير التنظيمي:

يعد التغيير من المفاهيم الحديثة التي تناولتها الدراسات والبحوث الاقتصادية الذي لم نجد له تعريفاً موحداً بين كتاب الأدب الإداري والباحثين في العلوم الإنسانية على حد سواء.

فالتغيير من الناحية اللغوية كما جاء في المعجم الوسيط: "غير الشيء أي بدّل غيره أو جعله على غير ما كان عليه" (شقورة، 2012:13)، أما التغيير في المعنى العام كما ذكره (روبنسون وآخرون 2008:20): فهو العملية التي نقوم من خلالها بالانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (. ويعرف التغيير في الاصطلاح الإداري بأنه: "يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً، بأتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآم للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني" (الربيب، 2008:26). ويعرف (العطيات، 2006:93) التغيير بأنه: "عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع".

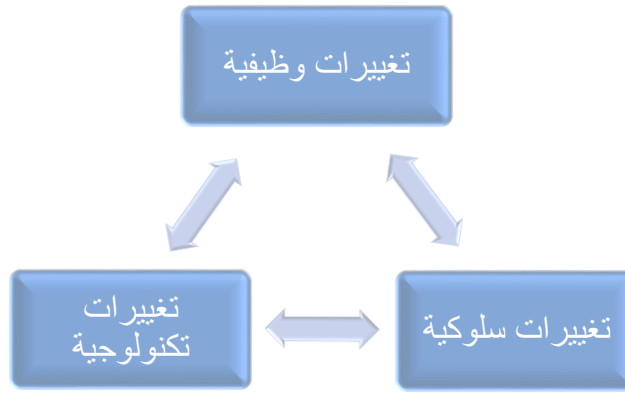
ويعرف التغيير عند (ملاحي، وآخرون، 2014): هو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في سلوك عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات. كما عرفت (الحاج، معمر، 2014) التغيير بأنه: عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (البعد الإنساني، البعد الهيكلي، البعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف المتغيرة.

وهناك فرق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي، "فالتغير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق؛ فهي تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها". أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، وبذلك تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة" (عوي، 2010:21). ومن

خلال ما تم التطرق إليه من تعريفات يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو: "عملية موجهة وهادفة وواعية تبدأ بإدراكنا للحاجة للتحويل والانتقال، وتحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، وبما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

2.1.2: أبعاد التغيير التنظيمي:

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمؤثرة بها في المنظمة، ومن خلال الاطلاع على جهود الباحثين السابقين مثل: حسين، عبد الفتاح (10،2011)، والحاج، معمر (2014)، وملاحى وآخرين (2014) تم تصميم الشكل رقم (1.2) ليوضح أبعاد التغيير، وهي :



الشكل رقم (1.2) يوضح أبعاد التغيير التنظيمي
المصدر: من إعداد الباحثة

1.2.1.2 التغييرات الوظيفية:

يهتم هذا المدخل بفلسفة المنظمة، وما تتمتع به من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثبوتها وحركة العاملين فيها. ويعد تغيير فلسفة المنظمة ضرورياً لسببين كما ذكرها (مصطفى، 2000؛ العنزي، 2013؛ الزعبي، 2011؛ شريف، 2000):

أولاً: كونه نتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

ثانياً: أو إعادة تطوير الموارد وترشيدها استخدامها في "وسيط تسليط الضوء عليها في الجزء العملي":

أ. **بلوغ أهداف جديدة:** من خلال تغيير في سياسات المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، وكذلك يشمل التغيير طرق وإجراءات العمل، ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات والصلاحيات، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.

ب. **تحسين الجودة:** يتمثل في مجموعة من الإجراءات الإدارية المصممة لإحداث التحسين المستمر في إنجاز العمليات التنظيمية لتحقيق إشباع حاجات المستفيدين ورضاهم، وذلك باستخدام الضبط الإحصائي وفرق العمل لاختزال الأخطاء والعيوب في أداء الأعمال بالمنظمة، من أجل تحسين إدارة العمل بمنح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل المسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى الفريق.

ج. **تحسين المهارات والأداء:** ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ثلاثة مداخل:

1. التغيير النوعي للأفراد: أي تدريب العاملين الموجودين في المنظمة بهدف تحسين أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة، أو تعديل أنماط سلوكهم أو تطبيق قواعد المكافآت.
2. التغيير المادي للأفراد (الإحلال): أي الاستغناء عن بعض العاملين أو استبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية.
3. التحديث التدريجي للعاملين: يعني وضع شروط ومعايير جديدة لاختبار العاملين الجدد.

2.2.1.2 التغييرات السلوكية:

يهدف هذا المدخل إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل غير مباشر داخل المنظمة، فسلوكيات الفرد أو الجماعة ناتجة عن مثيرات داخلية وخارجية من البيئة المحيطة، تؤثر بدورها على سلوك المنظمة بشكل عام، حيث يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد وتفسيره وإدارته، وقياس مدى قبول التغيير المفروض إحداثه من خلال دراسة المحددات النفسية التي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الفرد داخل المنظمة، وهي:

أ. **الشخصية:** تشكّل خصية الفرد بشكل ملحوظ عن طريق الوراثة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والعوامل البيئية. وتؤثر شخصية الفرد في سلوك المنظمة من خلال مدى وعي الفرد وانفتاحه للتجربة والخبرة لشيء جديد وتقبله للأمور، حيث إن معرفة المدير المسبقة للخصائص الشخصية للأفراد العاملين تمكنه من التنبؤ مسبقاً بتصرفات وردود أفعالهم من ناحية أي تغيير يحدث (إبراهيم، 2015).

ب. الإدراك: هو أحد المقاييس لتحديد سلوكيات الموظفين داخل المنظمة، ويتوقف على مقدرة الفرد في فهمه لواقع العمل والظروف المحيطة به ومستوى مهاراته واتجاهاته، وتأثير هذه المثيرات على سلوك الفرد والجماعة من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معانٍ وتفسيرات لما تتلقاه من المثيرات الخارجية أو الداخلية، مما ينتج عنه تحديد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم (عنصر، لیتم2014).

ج. الاتجاهات: تعبر عن اتجاهات الفرد نحو شيء معين عن موافقة بالقبول أو الرفض أو بين الاثنين.....إلخ. وتعد هي استجابة ضمنية متوقعة مؤدية إلى نموذج سلوكي علني، من خلال الاستجابة للعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والشعور والإحساس والقدرة على التجميع والتمييز التي تتكون لدى الفرد، وتحقق أهدافه من خلال الدافعية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي (سوفي،2011)، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والجماعات، بالتركيز على تغيير السلوكيات الآتية (الدرويش،2010):

1. إيجاد استثمارات جديدة تهتم بأنشطة التدريب، والتطوير، لتغيير مستوى الدوافع والقدرات للفرد.
2. إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة في ثقافة المنظمة، لتحفيزهم على تحسين الأداء.
3. تغيير القيم التنظيمية وتطوير العمل الجماعي الذي يعمل على تحسين العلاقات بين الجماعة.

3.2.1.2 التغييرات التكنولوجية:

يتم التركيز في هذا لإحداث التغيير على تدفق العمل وأساليبه وطرقه والمعدات والأدوات والأساليب جديدة في العمل، ويعد الإبداع التكنولوجي أهم عوامل هذا المدخل؛ حيث إن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق عن غيرهم. وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية. وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من حيث استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً، وهذا يتطلب من المنظمات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية، عن طريق التخطيط والتغيير والتعديل بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض (الماضي،2000؛ العطية،2003؛ حمود،2002):

1. الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات، والمشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها التي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.
 2. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
 3. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محلياً.
- ### 4.2.1.2 التغييرات الهيكلية:

يتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل، التخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي. وكذلك قد تتم عملية التغيير الهيكلي بإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ويعني التغيير في الهيكل ازدياد التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية، حيث يحدد من خلالها أوجه النشاط والأعمال، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين، وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية (الشريف، 2000؛ العنزي، 2013).

وسيتم تسليط الضوء على أبعاد التغيير التنظيمي في الجزء العملي المتمثلة في: (التغييرات الوظيفية - والتغييرات السلوكية - التغييرات التكنولوجية)، وسيتم استبعاد التغييرات الهيكلية؛ لأن تكوينها مفروض بموجب قرار من الإدارة العامة للمصرف، وليس من قبل إدارة الفروع، ودراستنا هذه تتطرق إلى فروع المصارف الموجودة بمدينة مصراتة فقط.

3.1.2: أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير إلى عدة تصنيفات حسب المجال الذي يتناول التغيير، وهي:

1.3.1.2 التغيير الاستراتيجي:

يهتم بالقضايا الرئيسية الطويلة، ويتضمن هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها حول التطوير والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير في إطار عدة عوامل هي: البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والثقافة والهيكل التنظيمية والأنظمة (الحري، 2011).

2.3.1.2 التغيير الوظيفي:

يرتبط هذا التغيير بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل، والأساليب التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل المنظمة، وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين بنسبة أكبر من التغييرات الاستراتيجية، مما يتطلب التعامل معها بعناية فائقة (عبد السلام ومسعود، 2011).

3.3.1.2 التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

التغيير الجزئي هو التغيير الذي يتناول جانباً واحداً من جوانب المنظمة، ويقتصر على التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، أما التغيير الشامل فهو الذي يتناول معظم أو كافة الجوانب والمجالات في المنظمة (الزعبير، 2011).

4.3.1.2 التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يشمل التغيير المادي كل ما يتعلق بهياكل العمل وأدواته التقنية، أما المعنوي فكل ما يتعلق بالأفراد والعاملين في المنظمة، كالتأثير على سلوك وأساليب العمل وما يؤثر في الجانب الاجتماعي والإنساني (شقورة، 2012).

5.3.1.2 التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يسعى التغيير السريع إلى تحسين قابلية المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئتها، أما التغيير التدريجي فيسعى إلى تغيير سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في الجودة والإنتاجية، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف (الزعبير، 2011).

6.3.1.2 التغيير المخطط والتغيير العشوائي:

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد، وتكون له خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة، ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره (العميان، 2013).

7.3.1.2 التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم:

التغيير على مستوى الدولة يشمل جميع الرقعة الجغرافية، أي يمتد إلى جميع التنظيمات الإدارية للتعليم، أما التغيير على مستوى الإقليم فهو مقصور على إقليم أو أقاليم معينة دون غيرها (شقورة، 2012).

نقلا عن جلاب (2011) فإن كِلا من الكاتبين (Kreitner & Kinick، 2007) يصنفان التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التغيير التكيفي:

يتضمن هذا النوع من التغيير إعادة تنفيذ تغيير معين سبق أن تم في نفس الوحدة التنظيمية، أو تقليد عملية تغيير سبق أن نفذت في وحدة تنظيمية أخرى. ويتميز هذا النوع من التغيير بانخفاض درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكد فيه، فضلاً عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.

2. التغيير الإبداعي:

يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لن تطبقها في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع من التغيير بأن كلاً من درجة تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة متوسطة.

3. التغيير الإبداعي الجذري:

ينطوي هذا النوع من التغيير على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها حتى الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع من التغيير بأن درجة تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته تكون جميعها مرتفعة.

4.1.2: عناصر التغيير التنظيمي:

يري بعض الباحثين ومنهم العطيّات (2006:100) أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسة هي:

1. موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. المغير: هو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، وهو الأساس في عملية التغيير.
3. المؤيد للتغيير: هو الذي يقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال الإسهام في ذلك.
4. المحايد: هو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
5. المقاوم: هو الذي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تشويشها.
6. مقاومة المقاومة: هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

5.1.2: قادة التغيير:

إن الشروع في عملية التغيير يتوقف على القيادة الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فقائد التغيير هو المبادر لإحداثها، ومن ثم فهو مستعد لتحمل كل المخاطر التي تحملها عملية التغيير، فكلما كان التغيير شاملاً كانت المخاطر أكبر، ونجاحه يتوقف على درجة تقبل الأفراد ودعمهم له. حيث تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الفعالية (سويسي، 2009:75).

وتتطلب عملية قيادة التغيير كما عددها (النجار، 2007) المهام الآتية:

1. تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص وتحليل المشكلة.
2. تحديد الأهداف من التغيير حسب الوضع المرغوب.
3. وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية مشتركة واستراتيجية لضمان الانتقال من الوضع الراهن إلى الحالة المرغوب فيها.

4. التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.
5. ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد، والتركيز على تغيير تشاركي مبدع.
6. المتابعة والرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج.
7. الإعلان عن النتائج المحققة والانحرافات؛ ليتم استدراكها ومعالجتها.

6.1.2: نماذج قيادة التغيير:

يمكن لقائد المنظمة أن يصبح قائداً للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد، وتوحيدها لتصب في هدف المنظمة من خلال تنمية روح الفريق، والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية. وتتخلص نماذج قيادة التغيير كما لخصها (بلوط، 2005) في النقاط التالية:

1.6.1.2 التغيير من القمة إلى القاعدة:

تصدر المبادرة هنا إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المنظمة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة، وهذا التغيير يدعم نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية، حيث تدعو قادة المنظمات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة وإدخال تغييرات إدارية جديدة في شكل إعادة الهيكلة الإدارية أو في حجم المنظمة، ومن ثم تؤدي إلى تحسين الأداء.

2.6.1.2 التغيير من الأسفل إلى الأعلى:

وهنا تتبع المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من مديري من مختلف الأقسام الإدارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين، حيث يقوم على الإبداعات الفردية أو الجماعية لأجل تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية التي تقود بدورها إلى تحسين الأداء، ويدعم هذا التغيير نظرية المنظمة التغييرية التي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المنظمة والتوفيق ما بين رؤية المنظمة والمعارف التشغيلية، وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات.

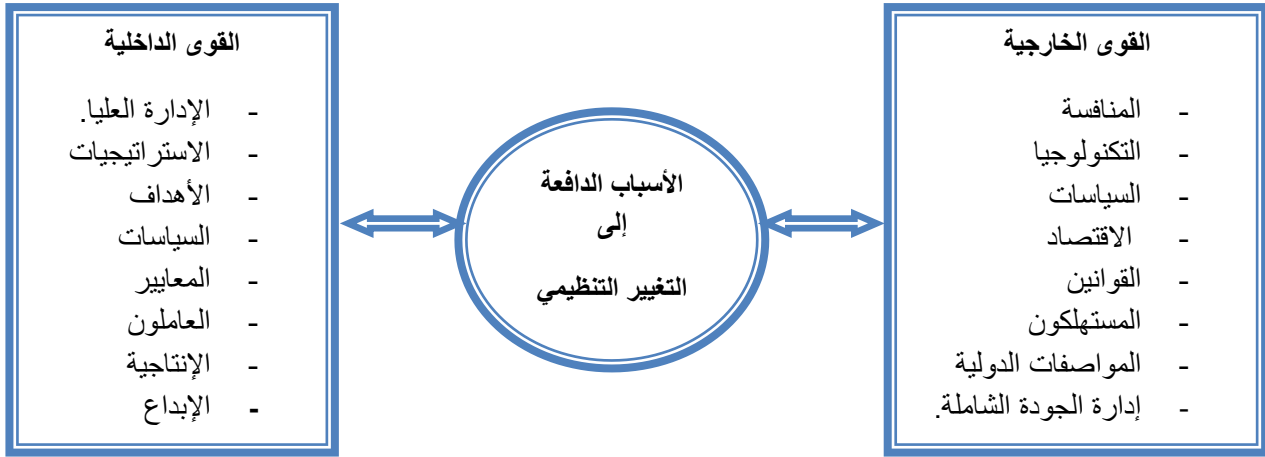
7.1.2: دواعي التغيير التنظيمي:

يستدعي إحداث التغيير وتنفيذه تفاعل مجموعة من القوى المؤثرة والشكل رقم (2.2) يوضح هذه القوى المتمثلة في:

1.7.1.2 افادة (Brilman، 2003:422) بأن القوى الخارجية المحفزة على التغيير هي:

- التحولات الاقتصادية وظاهرة العولمة.
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- التغييرات السريعة في التكنولوجيا والمعلوماتية.

- التغييرات السياسية والقيم الاجتماعية.
 - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتنوع أذواق المستهلكين.
 - تطبيق المواصفات الدولية لإدارة الجودة الشاملة.
- 2.7.1.2 القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير كما اورده (دحلان، 2012):**
- التغيير في استراتيجيات وأهداف المنظمة، أو الاندماج مع منظمات أخرى.
 - التدني في الأرباح، وانخفاض معنويات العاملين.
 - التغيير في المنتجات وإدخال أجهزة، وآلات ومعدات جديدة.
 - التغيير في هياكل العمال، الوظائف، إجراءات العمل.
 - التغييرات في مشاركة الأفراد والعاملين وتحقيق الإبداع.



الشكل رقم (2.2) يوضح دواعي التغيير
المصدر (حسن، 2004:183)

وفي حين يؤكد (الزعبير، 2011) أن هناك أربعة مسببات تفرص علينا التغيير، هي:

1. الأزمات: إدراك أن الأمور يجب أن تتغير.
2. الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
3. الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وعدم تضييع الفرص حينما تتاح.
4. التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل يؤثر سلباً على المنظمة واستمراريتها.

8.1.2: أهداف التغيير التنظيمي:

تختلف أهداف التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لحجم المنظمة وطبيعتها وفلسفتها الإدارية والاجتماعية وإمكانياتها وثقافتها التنظيمية، حيث لا يمكن الاتفاق على أهداف محددة وثابتة يتم تطبيقها على جميع عمليات التغيير على اختلاف المنظمات وتنوعها.

ومن أهداف التغيير كما عددها (عرفة، 2012؛ الزعبي، 2011) ما يلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة سواء كانت داخلية أم خارجية، مما يجعل منها نظاماً متجديداً.

2. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

3. بناء مناخ محفز على التغيير والتطوير والإبداع، من خلال تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري.

4. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم والكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

5. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية. وللتغيير المخطط أهداف عديدة أهمها ما يأتي:

أ. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمة.

ب. حل بعض المشكلات التنظيمية والإجرائية.

ج. تطور مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.

د. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة.

هـ. معالجة أوضاع العاملين ورفع كفاءة أدائهم.

9.1.2: مقاومة التغيير التنظيمي:

من الصعوبة التي يواجهها قادة التغيير ومديري التغيير عند طرحهم لأي فكرة جديدة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المنظمات، وجود مقاومة مضادة لهذه الفكرة، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي، ويفضل الأفراد المقاومون للتغيير البقاء على ما اعتادوا عليه. وهنا تبدأ الفكرة المتأصلة لدى الكثير منهم ألا وهي مقاومة كل جديد مهما كانت أهدافه ودوافعه. ويقصد بمقاومة التغيير: أي سلوك أو عمل يهدف إلى الإبقاء على الوضع الراهن في وجه القوي التي تهدف إلى تغيير ذلك الوضع (الزعبي، 2011:140).

1.9.1.2 أساليب مقاومة التغيير: تتعدد أساليب مقاومة التغيير من حيث أشكالها كما عددها (الكيسي، 2006) كما يلي:

1. التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض البدائل.
2. معارضة الجهات المنادية إلى التغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها.
3. التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته بهدف إفشاله.
4. الانسحاب من الاجتماعات واللجان في حالة عدم التقبل لمعارضتهم.
5. التحول إلى السلوكيات الدفاعية والعدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية تحول دون إنجاح مشروعها ومن ثم إفشال خططها.

2.9.1.2 أسباب مقاومة التغيير: من أهم الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير كما ذكرها (العميان، 2013) ما يلي:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: الإنسان عادة يميل إلى المحافظة إلى الأمور المألوفة؛ لأنها تشعره بالطمأنينة والرضا، يخشى التغيير خوفاً من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة أو الإخفاق من الوضع الجديد أو عدم التكيف.
2. العادات: إن العادات وأنماط السلوك هي التي تحدد للفرد طريقة تصرفاته وكيفية استجابته للمواقف وبذلك لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية، لأن الأمر روتيني.
3. قلة إدراك الأفراد للتغيير: إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقاً حقيقياً أمام إحداث التغيير.
4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم، لان مصالحه تصبح مهددة، كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد أو معايير جماعة صديقة مهدد بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

3.9.1.2 معوقات التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير ليست وحدها هي التي تعيق نجاح عملية التغيير؛ فهناك العديد من المعوقات الأخرى التي يجب الإشارة إليها، كما ذكرها (حمزة، 2011) ومنها:

1. جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
2. سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.

3. تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم.

4. الإدارة السيئة لمشروع التغيير.

5. السطحية في إدراك عملية التغيير.

6. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

7. عدم توفير درجة عالية من المرونة في بيئة العمل.

8. صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية.

10.1.2: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يمكن القول بأنه لا توجد وصفة أو طريقة صالحة وفعالة تطبق بها عملية التغيير على كل المنظمات وفي كل المواقف، فما هو صالح وجيد لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون جيداً لبقية المنظمات الأخرى. وكنتيجة لذلك، وحتى تحقق المنظمات أهدافها وتلبي رغباتها فلا بد من وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف التغيير، وقد اقترح الباحثون عدداً متنوعاً من الاستراتيجيات تتلخص فيما يأتي:

1.10.1.2 استراتيجية التغيير عن طريق التجديد: تستهدف هذه الاستراتيجية إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى في المنظمة الذي يؤثر في أهداف عملية التغيير، وقد تسببها قوى داخلية في النظام أو قوى خارجية عنه، وقد يبدأ هذا التغيير من قمة الهرم الإداري أو من القاعدة (شقورة، 2012).

2.10.1.2 الاستراتيجية الرشيدة والتطبيق العلمي (العقلانية التجريبية): تتبنى هذه الاستراتيجية إيجاد رابط بين معطيات الجانب النظري والجانب العملي للعمليات الإدارية، وذلك بهدف إحلال التغيير العشوائي الارتجالي بالتغيير المخطط المدروس وتناول تطبيق المعرفة لتطبيق هذه الاستراتيجية القائمة بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلى مرحلة وضعها موضع التطبيق (الطويل، 2001).

3.10.1.2 استراتيجية الإلزام القانوني (القوة والقسر): تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين بقبول التغيير أو بفقدهم لوظائفهم أو حرمانهم من الترقية أو النقل، حيث تتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات فرض عليهم، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية داخل المنظمة، إلا أن قلة استخدام هذه الاستراتيجية في الوقت الحاضر إلى حد بعيد بعد أن كانت سائدة نتيجة لتطوير العلوم السلوكية في الإدارة، غير أن هناك حالات تستوجب استخدام هذه الاستراتيجية لاسيما عندما تكون سرعة تنفيذ التغيير ضرورية (الحامدي، 2010).

4.10.1.2 استراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح: تشتمل هذه الاستراتيجية على التحديد الواضح للأهداف والإجراءات، والاستخدام الواسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية، والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع والهيئات والمراكز المختلفة (الحري، 2011).

5.10.1.2 استراتيجية التحليل الميداني: تعد من أفضل الوسائل التي تمكن من التعرف على أسباب مقاومة التغيير، حيث إنه غالباً ما توجد قوتان متضاربتان في عملية التغيير، قوى تعمل لصالح المحافظة على الوضع الرهن (أصحاب المصالح) وقوى تضغط باتجاه التغيير من قبل إدارة المنظمة أو فريق العمل القائم بعملية التغيير. ولذلك فإن تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد يغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه، وبذلك يصبح التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة (الصيرفي، 2006).

11.1.2: عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

يرتبط نجاح التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدي اقتناع مدير المنظمة بفوائد ونتائج عملية التغيير مما ينعكس على العاملين من خلال سلوكهم وأدائهم، وقد تم تحديد مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدي نجاح التغيير، هي (العنزي، 2013):

1. وكلاء التغيير: هم المديرين والخبراء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
2. درجة التغيير: تتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
3. الفترة الزمنية لإحداث التغيير: هناك علاقة مباشرة بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.
4. علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين: كثافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر زادت مقاومة العاملين للتغيير.
5. تقييم التغيير: استمرار توفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

1.2.2: مفهوم الإبداع:

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى ما قد اخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والتطبيقية، غير أن الواقع يشير إلى أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في العلوم الإنسانية التي من بينها الأدبيات الإدارية. فالإبداع لغة: مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه (القحطاني، 2007:7).

والإبداع في معاجم اللغة العربية كما جاء في "لسان العرب" أبداع الشيء تعني أنشأه وبدأه وبدعه بدعا أي أنشأه من غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه لها، والبدعة كل (محدثه)، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء (قاسم، 2011:123) يقول المولى عز وجل: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" سورة البقرة (آية 117) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق. فالإبداع هو عمل إلهي؛ لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد. كما أورده (جويتا، 2008:200): "على أنه القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب".

وهناك من يري الإبداع: "بأنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير" ويرى أن المصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع (العجلة، 2009:11).

ويعرف بارنيت (2008) كما أورده (المعاني وآخرون، 2011:346) الإبداع: "هو عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة".

وفي ضوء ما تم التطرق إليه من تعريفات يمكن القول عن الإبداع التنظيمي: "بأنه قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة غير تقليدية بسبب التغيرات التي تحدث في البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وأكثر جدوى وفعالية وتتصف بأنها أفكار مفيدة ومتصلة بالإحساس بمشاكل العمل والعمل على حلها، أو تجديد في عملية إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات لزيائن المنظمة".

الفرق بين الإبداع والابتكار

لقد ميز ترات (2008) بين الإبداع والابتكار، فالإبداع: هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة (نقلاً عن المعاني وآخريين 2011:345). أما بديسي وآخريين (2011): فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية

التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو إلى طريقة عمل مفيدة. ومن هنا يمكن القول بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن هناك من وضّح العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار إبداعية، والإبداع يتم عن طريق الأفراد وفرق العمل الذي هو نقطة بداية الابتكار، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبدعين وفرق عمل؛ لأنهم أساس عملية الإبداع، ووجودهم ضروري للابتكار (جلولي، 2013:60)، ومن ثم يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة الآتية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج وعليه، فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين (سليمان، 2007).

2.2.2: أبعاد الإبداع التنظيمي:

هناك عدة أبعاد للإبداع التنظيمي تؤثر على التفكير الإبداعي في المنظمات، وهي:

1.2.2.2 الأصالة: هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة، والمفيدة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف أو الشائع، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه؛ فهي تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار (السميري، 2007).

2.2.2.2 الطلاقة: يقصد بها القدرة على توليد كم كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار التي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات. فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره (الصيرفي، 2009).

3.2.2.2 القدرة على التحليل والربط: يقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء، والعمل على إيجاد علاقات بين العناصر، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ومن ثم نحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (شقورة، 2012).

4.2.2.2 المرونة: هي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، والنظر إليها من زوايا مختلفة، والتعامل معها، وقد يبدي الفرد نوعاً من المرونة التلقائية التي تعني المقدرة على إعطاء استجابات متنوعة، أو المرونة التكيفية التي يستطيع به العامل التكيف، وتعديل سلوكياته بهدف التوصل إلى حل المشكلات التي تواجهه (إبوجامع، 2009).

5.2.2.2 القدرة على تحسس للمشكلات: تمثل الخطوة الأولى في العمل الإبداعي، حيث يتم تحديد المشكلة وأبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى الحلول المبدعة، ومن ثم إضافة معرفة

جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط هذا بالقدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد (جرون، 2008).

6.2.2.2 المخاطرة والتحدي: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار. حيث يقوم المديرون الواعون باستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين من خلال وضع أنظمة مكافآت تشجعهم وتساندهم على قبول المخاطر وتحمل نتائجها، والتغلب على التردد (جلولي، 2013).

وسيتم تسليط الضوء على أبعاد الإبداع التنظيمي في الجزء العملي المتمثلة في: (بعد المرونة - بعد القدرة على تحسس للمشكلات - بعد المخاطرة والتحدي)، واستبعاد الأبعاد الأخرى المتمثلة في بعد الطلاقة والأصالة والقدرة على التحليل والربط، وذلك لعدم توفر الظروف المناسبة لدراسة هذه المتغيرات في ظل أزمة ونقص السيولة في قطاع المصارف بشكل عام.

3.2.2: أساليب التفكير الإبداعي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها، ومن هذه الأساليب:

1.3.2.2 العصف الذهني: هو الذي ابتكره (أوسبورن)، حيث يتطلب هذا الأسلوب أن يجتمع مجموعة من الأفراد، ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة والملاويفية وتشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار وتنميتها لتولد أفكار أخرى، وقد تم اقتراح أربع قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل في: استبعاد النقد، الترحيب بالانطلاق، الرغبة في الكمية، الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات (المختار وعدوي، 2011).

2.3.2.2 أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: أوجده (دلييك وفان دوفان)، ويتطلب هذا الأسلوب أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من ورق حول المشكلة المطروحة، ويتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة من سرد أفكارهم، ثم يفتح النقاش ويمنع النقد، وبعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت عليها مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي (السكرانه، 2011).

3.3.2.2 أسلوب دلفي: أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم حول مشكلة ما، ثم تعاد الإجابات وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين، وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة (خيري، 2012).

4.2.2: مدخل الإبداع:

تختلف الدراسات والمداخل التي تتناول الإبداع كلٌّ حسب التوجهات والاختصاصات، ولهذا فضلنا أن نتطرق إلى المداخل الأساسية؛ حتى يسهل علينا فهم العملية الإبداعية، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط الآتية (جلدة وعبوري، 2006):

1.4.2.2 المدخل الذي ركز على العملية الإبداعية "آلية الإبداع": حيث تبدأ عملية الإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب نوعاً من عدم التوازن، وهذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها " وسيتم تناوله في مراحل الإبداع ".

2.4.2.2 المدخل الذي ركز على الناتج الإبداعي: تمثل قيمة الإبداع بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء، فيتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل.

3.4.2.2 المدخل الذي ركز على الصفات الشخصية للمبدعين: تتمثل صفات المبدع في الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية.

5.2.2: مكونات الإبداع:

يتكون الإبداع من ثلاثة مكونات أساسية سيتم توضيحها فيما يأتي (نصر، 2008):

1.5.2.2 مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك الفرد (القائد) لمهارة يُمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، للتحديد الدقيق للمشكلة، والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعله أكثر حساسية بالمشكلات.

2.5.2.2 الخبرة: تشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، حيث تعد الخبرة من المكونات الأساسية للإبداع التي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤيتهم.

3.5.2.2 الدافعية: ينبع الدافع من داخل الشخص الذي يحرك الأداء ويساعد على الاستمرار ويوجهه نحو الغايات. ويتمثل في الرغبة للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.

6.2.2: أهمية الإبداع التنظيمي:

أن أهمية الإبداع تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، وهذا الحل يكون ملائماً وموضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها، ويمكن إجمال الإيجابيات كما ذكرها عدد من الكتاب (جلولي، 2013؛ شقورة، 2012؛ العجلة، 2009؛ خيري، 2012) فيما يأتي:

1. تساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، وتحسين الإنتاجية، والارتقاء بمستوي أداء العاملين.
2. تؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق في الهيكل التنظيمي، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3. توفر المنظمة المناخ الملائم للإبداع الذي يساعدها في تطوير وتحسين منتجات جديدة بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

4. تعد حافزاً أساسياً لخلق فرص عمل جديدة والاستفادة من القدرات البشرية المتاحة من خلال دعم القدرة التنافسية وكذلك تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

5. القدرة على إحداث نوعٍ من التوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للبرامج الإنمائية، مما يُسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتنمية وإدارة العالم بطريقة أفضل.

ويري (عيد، 2008) أن من أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية يأتي:

أ. العولمة وثورة المعلومات والاتصالات نتج عنها العديد من المشكلات، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.

ب. تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه على جميع نشاطات المنظمة لرفع كفاءتها وتحسين إنتاجيتها.

ج. تزايد حدة المنافسة بين المنظمات في مجال الإبداع وجعله ميزة تنافسية في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد وزيادة مدخلاتها المالية.

د. تسهل العمليات الإبداعية في إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وعملياتها وتحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، والتكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

7.2.2: خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بإسهامات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية سواء على مستوى المنظمات أم الجماعات أم الأفراد. ونذكر بعض الخصائص كما عددها (عيد، 2008) على النحو التالي:

1. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست حكراً على أفراد، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات.

2. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير واستغلال الفرص وتحويلها إلى إمكانيات.

3. الإبداع جهد متصل بالإدراك والتصور، حيث يبدأ دائماً صغيراً، ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

كما اضاف (السكرانه، 2011) أن من خصائص الإبداع ما يأتي:

1. **الإبداع يعني التمايز:** هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2. **الإبداع يمثل الجديد:** هو الإتيان بالجديد كلياً وجزئياً في مقابل الحالة القائمة، والمحافظة على الحصة السوقية وتطويرها.

3. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: ويعني أن يكون المبدع هو الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين وهم المقلدون.

8.2.2: مستويات الإبداع التنظيمي:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات داخل المنظمات المعاصرة، وهي ضرورية تكمل وتعزز بعضها البعض، ويمكن تمييز ثلاثة مستويات للإبداع هي:

1.8.2.2 الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يمتلك إبداعات خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتع بها كالذكاء، الموهبة، حب الاستطلاع، الشخصية، المعرفة، المثابرة والثقة بالنفس، أو من خلال الخصائص المكتسبة كحل المشاكل، المرونة والقدرة على التحليل، الاستقلالية في الحكم، الأصالة، والشفافية (العميان، 2013).

2.8.2.2 الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم عرضه من قبل الجماعة التي تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والتغيير قدماً نحو الأفضل، حيث إن الجماعة المختلفة تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، والجماعة المتناسكة أكثر حماساً ونشاطاً في العمل من الجماعة الأقل تماسكاً، والجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة (النجار، ملكاوي، 2010).

3.8.2.2 الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة بشكل عام، بما فيهم الإبداع الفردي والجماعي (جلوي، 2013).

9.2.2: أنواع الإبداع التنظيمي:

ذكر (السكرانه، 2011) أن للإبداع أربعة أنواع وهي:

1. **الإبداع الجزئي:** هو أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في السوق.

2. **الإبداع الجديد الداخلي:** هو أن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

التأثير في السوق	الإبداع الجديد الداخلي	الإبداع العالمي الجديد
	الإبداع الجزئي	الإبداع التخصصي

استحداث تكنولوجيا جديدة

الشكل رقم (3.2) يوضح أنواع الإبداع

المصدر: (السكرانه 2011:23)

وذكر (الصالح، 2011) بأن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوي المنظمات، هما:

1. **الإبداع الفني:** هو الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو إحداث تغييرات في التقنيات، وتكنولوجيا الإنتاج التي تستخدمها المنظمة.
2. **الإبداع الإداري:** يشمل التغييرات بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية.

10.2.2: مراحل الإبداع:

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل عملية الإبداع تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسيتم توضيحها في الشكل رقم (4.2) وهي كالاتي:

1.10.2.2 مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: هي المرحلة التي يدرك فيها الشخص المبدع وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، ويجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة (العجلة، 2009).

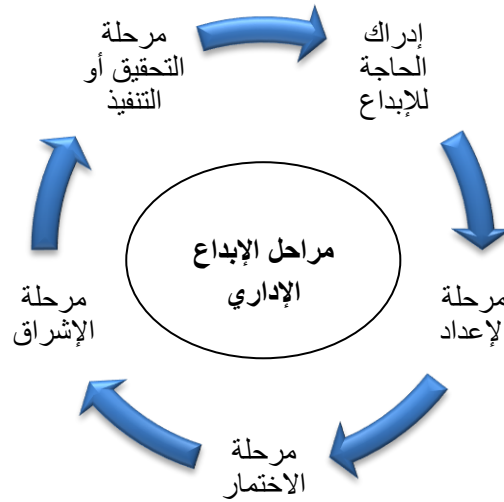
2.10.2.2 مرحلة الإعداد: تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة وتحديدها ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، حيث تشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً (جلولي، 2013).

3.10.2.2 مرحلة الاحتضان (الاختمار): هي مرحلة يتم فيها تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات، ويتم الوصول إلى ذلك بتوفير عامل الاقتصاد المعرفي الذي يتضمن استخدام عدد أقل من الأفكار خلال وقت أقصر لتوضيح وحل المشكلة (اللوزي، 2012).

4.10.2.2 مرحلة الإشراف والبروغ (اللحظة الإبداعية): وتسمى هذه المرحلة بشرة الإبداع، وهي اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل المشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي

خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، فكأن المعلومات والخبرات نظمت تلقائياً دون تخطيط، وبذلك ينقشع الغموض والإبهام في هذه المرحلة (السكرانه، 2011).

5.10.2.2 مرحلة التحقيق والتنفيذ: إن عملية الإبداع لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، وإنما يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق؟ وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر، وقد تكون بسيطة أو معقدة (السكرانه، 2011).



الشكل رقم (4.2) مراحل الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة، الفكرة مستوحاة من (عبد المختار وعدوي، 2011، 16)

11.2.2: معوقات الإبداع:

توجد العديد من العوامل التي تحد من الإبداع التنظيمي تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين والكتاب سنوضحها فيما يأتي:

1.11.2.2 المعوقات الشخصية: هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد، وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن المعوقات النفسية والمعوقات الذاتية التي تتصافر فيما بينها لتعيق الإبداع، وتتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يأتي (القحطاني، 2007):

1. إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات.
2. الخوف من الفشل ونقص الثقة بالنفس والتردد والحذر من تجريب كل جديد.
3. عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز لمواجهتها.

2.11.2.2 المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها، ومن أهم المعوقات التنظيمية كما ذكرها (جلدة، عبوي، 2006) ما يلي:

1. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة.
2. سوء المناخ التنظيمي والانتقادات المبكرة للأفكار الجديدة وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية.

3. المركزية الإدارية، والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، وصعوبة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا التي تحول دون تبادل أفكارهم ومناقشة مقترحاتهم.

4. عدم وجود قيادة إدارية ذات كفاءة (مؤهلة) والخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له.

3.11.2.2 المعوقات البيئية: هي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى. ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع حسب ما ذكرها (جلولي، 2013) ما يلي:

1. التدهور الاجتماعي والاقتصادي، وعدم كفاءة الموارد والمصادر.

2. انخفاض مستوى التعليم الثقافي مما يؤدي إلى الصراع التنظيمي بين العاملين.

3. نبذ الزملاء للفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه وأفكاره.

4.11.2.2 المعوقات الإدراكية: تتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى أنه هو الوحيد المصيب وغيره مخطئ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر (حسن، 2004).

5.11.2.2 المعوقات التعبيرية: هي عدم القدرة على إيصال الأفكار إلى الآخرين وإلى الفرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها (شقورة، 2012).

12.2.2: استراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، والتي تساعد على تجاوز العقبات، ومن هذه الاستراتيجيات:

1.12.2.2 استراتيجية التطوير التنظيمي: هي مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها وتسهيل التغيير كعملية مستمرة. إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعدّ استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي؛ فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي رسمي، وبذلك يجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع وزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة وشاملة (العميان، 2013).

2.12.2.2 نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.

وذلك من خلال الاعتماد على قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، لتحفيز الأفراد على تحسين مستوي الأداء والإنجاز، ويتم قياس الأداء بربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرص للإبداع (جلدة، عبوي 2006).

3.12.2.2 استراتيجية التخصص الوظيفي: تعد من بين الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لاستراتيجيات الإبداع التنظيمي. حيث تقوم المنظمة لترويج الإبداع التنظيمي بتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط (العميان، 2013).

4.12.2.2 الدورية: يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجمع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى ذات بيئات عمل مشابهة وذات مسؤوليات وظيفية مختلفة (جلدة، عبوي، 2006).

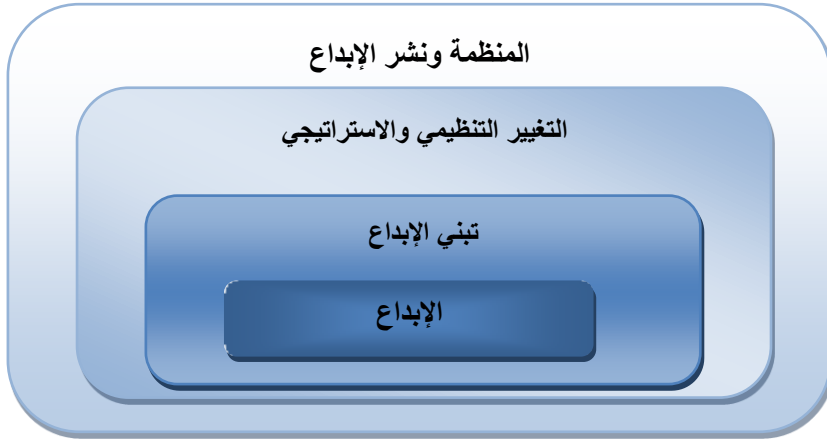
13.2.2: العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي:

قد يسمي التغيير في المنظمات بإعادة الهيكلة أو التحويل، وقد تشبه هذه الظاهرة التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، وعرف الإبداع بأنه تغيير وتعظيم حصيلة وإنتاج الموارد والإمكانيات، علماً بأن التغيير هو الذي ينتج دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يبدأ من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية (العجلة، 2009). ويمكن القول أيضاً بأن الإبداع والتغيير متممان لبعضهما، مع وجود بعض الاختلافات فيما بينهما. إن التغيير في المنظمات يتطلب استراتيجيات وأموراً متنوعة بهدف تطبيق الاستراتيجية، وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يصنف الإبداع على أنه أحد فروع التغيير، حيث تعمل عدد من المنظمات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبداعية مع المنظمات الأخرى، كما أن المقدر الإداري على الإبداع وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير (جلدة، عبوي، 2006).

والشكل رقم (5.2) يوضح الإبداع والتغيير التنظيمي، حيث إن لأغلب المنظمات المبدعة اتجاهاً داخلياً للتغيير، ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية هي (الصرن، 2000):

1. مراجعات التغيير والإبداع في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.
2. فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعولمة.
3. الاهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين نشر الإبداع وتبني الإبداع.



الشكل رقم (5.2) يوضح الإبداع والتغيير التنظيمي
المصدر: (الصرن2000:100)

قد يواجه مدير المنظمة العديد من المشكلات والمعوقات أثناء تنفيذ عملية التغيير، ومع توفر مهارات الإبداع الإداري لديه يتمكن من تذليل تلك المعوقات والمشكلات التي تواجهه وتساعده على أن (بن القرشي، 2008):

1. يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها وإدراكه بوجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.
2. يمتاز بالمرونة ولديه القدرة على التخيل والتصور واستمرارية التفكير والمتابعة أثناء فترة تطبيق التغيير.
3. لديه القدرة على توقع المشكلات.
4. لديه القدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها.
5. يتمتع بالقدرة على الإكمال أو التوسع للبناء على أفكار الآخرين.
6. المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج التي من شأنه إحداث التغيير.
7. التنبؤ بالمستقبل دائماً وتدرس الأوضاع والأفكار وخطط التغيير، حيث بات التغيير أمراً ضرورياً لمواكبته عن كثب، للتخطيط والاستعداد له.

1.13.2.2 أثر التغيير والإبداع على المنظمة

إن الارتباط بين التغيير التنظيمي والإبداع يحدد من خلال الارتباط المستقبلي بين القدرة التنظيمية والتغيير التكنولوجي. حيث وضع (Henderson) العلاقات بين التطوير التكنولوجي وقدرة المنظمات على امتصاصها فيما يأتي (جلدة، عوي، 2006):

1. إذا كان التغيير صغيراً أو بنائياً مثل هذه الإبداعات فلا يستلزم تغييرات رئيسية في السلع أو خدمات المنظمة أو في عمليات إنتاج المخرجات، وهذه الحالة تتطلب العلاقات بين الأجزاء، والتغييرات في الحجم النسبي للأجزاء.

2. إن السلعة أو الخدمة تتبلور في سلوك وهيكل المنظمة، وهذا التغيير يطبق للربط بين الأجزاء، وهو يتطلب إعادة تشكيل للعلاقات بين الأقسام المتتابعة، والمنظمات تتطلب أسساً مناسبة لبناء الإبداعات مع تحديد ضمني للنماذج العقلية للأفراد، ونماذج السلوك.

فإذا توحدت الأعمال الجغرافية والتكنولوجية والوظائفية مع فرق العمل ودوائر الجودة، فإن هذه الإبداعات والتغييرات ستترك حينئذ أثراً إيجابياً على حياة المنظمة.

2.13.2.2 الإبداع كبعد جديد للتغيير في المنظمات الحديثة

يعد الإبداع داخل المنظمات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس استراتيجية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، وقد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم، وفيما يأتي سنذكر بعض آثار الإبداع التكنولوجي على المنافسة، كما ذكرها (بختي، 2002) وهي:

1. استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة يؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية.

2. يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير.

3. الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات أدي إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة.

4. الإبداع التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم؛ فهو سلاح أساسي للمنظمات الرائدة.

5. الإبداع التكنولوجي يعكس مستوى أداء الموارد البشرية، ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.

يمكن القول من خلال ما تم سرده عن العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي، بأن التغيير شيء مفروض على المنظمات، يجب أن تتعايش معه وتواكبه، حيث إن التغيير هو الذي ينتج عنه إيجاد وتحقيق جديد الإبداع من خلال ما يتيح من فرص جديدة (سلعية أو خدمية)، وفي ذات الوقت يعد الإبداع أحد فروع التغيير، فهو استراتيجية جديدة في التعامل والتفكير في حل المشاكل المصاحبة لعملية التغيير. وخلاصة القول إننا بلا شك نعمل في حلقة مغلقة تجمع بين التغيير والإبداع، كلٌّ منهما يتم ويكمل الآخر؛ فالتغيير يتيح الفرص الجديدة، والإبداع يخلق ويدير الجديد، والإبداع عندما يأتي بالجديد يفرض هو التغيير وتكون المنظمة سباقه للتغيير.

2.2: خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الجزء النظري المتعلق بالمبحث الأول التغيير التنظيمي، الذي يمثل عملية موجهة وهادفة وواعية تبدأ بإحساس المنظمة للتحويل والانتقال من الوضع القائم إلى وضع تنظيمي أفضل، حيث إن أي منظمة تسعى للتغيير لها أسبابها التي تدفعها لذلك التغيير، وقد ترجع هذه الأسباب إما إلى قوة داخلية أو إلى قوة خارجية أو الاثنين معاً، وإذا كانت القوة الخارجية أكبر من القوة الداخلية للمنظمة، يكون التغيير أمراً مفروضاً على المنظمة للبقاء والاستمرار، وتكون فرصة الاستفادة من هذا التغيير قليلة أو ضئيلة، أما إذا كانت القوة الداخلية للمنظمة أكبر من القوة الخارجية لإحداث التغيير والتطوير والتجديد؛ فستجعل هذه التغييرات الحادثة فرصة لإيجاد شيء جديد يزيد من حصتها السوقية عن المنافسين، وأفضل المنظمات هي التي تحافظ على التوازن بينها وبين التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية المفروضة عليها. كما تناولنا في هذا الفصل من الجزء النظري المبحث الثاني "الإبداع التنظيمي" الذي يعرف بأنه قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة غير تقليدية، بسبب التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأكثر جدوى وفعالية، وتتصف بأنها أفكار مفيدة ومتصلة بالإحساس بمشاكل العمل وتقوم على حلها، أو تجديد في عملية تقديم الخدمات أو السلع للزبائن. وهنا يأتي دور القيادات الإدارية داخل المنظمات في كيفية إحداث التغيير أو التكيف معه من خلال عملها على إيجاد برامج داعمة لعملية التغيير وترويجها له لإقناع الموظفين بأهميته وكيفية التعامل معه، للاستفادة منه في خلق فرص عمل جديدة وتطبيق أفكارهم الإبداعية ومعرفة الامتيازات والعوائد المترتبة عليه. وبذلك يمكن القول إن التغيير والإبداع التنظيمي هما منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين، وكذلك بيئة المنظمة المتغيرة.

والفصل القادم يستعرض الدراسة العملية، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة ووسيلة جمع البيانات

والاختبارات التي تم استخدامها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1.3: مقدمة:

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة "الجانب العملي" والذي سيتم فيه التطرق إلى الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع الدراسة، وعرض وسيلة جمع البيانات والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار الفرضيات وتحليلها للخروج بنتائج تستفيد منها قطاعات المصارف التجارية، وذلك على النحو الآتي:

2. نبذة مختصرة عن المصارف التجارية بمدينة مصراتة:

أجريت هذه الدراسة على المنظمات الخدمية المتمثلة في المصارف التجارية بمدينة مصراتة سواء كانت خاصة أم عامة، واستهدفت الدراسة بهذه المصارف القيادات الإدارية من "المدير ونائب المدير ومساعد المدير ورؤساء الأقسام" وقد بلغ عدد المصارف (19) مصرفاً بمدينة مصراتة، وهي موضحة في الجدول رقم (1.3) الآتي **:

الجدول رقم (1.3) يوضح عدد الموظفين والقياديين بالمصارف قيد الدراسة

م	اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الموظفين	عدد القياديين
1	الجمهورية أحمد الشريف	1958	73	19
2	الجمهورية الميدان	1984	40	11
3	الجمهورية قوز التيك	2002	27	10
4	الجمهورية قصر أحمد	2012	20	7
5	الصحاري	1975	30	6
6	الصحاري إدارة الصيرفة الإسلامية	2015	8	5
7	الصحاري الميناء	1997	15	6
8	الصحاري قصر أحمد	1988	21	9
9	التجارة والتنمية	1998	31	4
10	الإجماع العربي	2003	19	4
11	الإجماع العربي قصر أحمد	2008	11	5
12	الأمان	2005	4	3
13	الأمان قصر أحمد	2007	5	3
14	التجاري الوطني	1963	52	10
15	شمال أفريقيا	1996	35	7
16	الواحة	2012	18	6
17	المتوسط	2015	15	6
18	الوحدة	1996	58	8
19	الوحدة رجال أعمال	2016	19	6

**مصدر هذه البيانات من المقابلة الشخصية مع مديري المصارف التجارية بمدينة مصراتة .

من خلال الجدول رقم (1.3) يتضح أن بعض المصارف قديمة في التأسيس مثل مصرف الجمهورية الذي تأسس سنة 1958 كفرع لبنك باركليز البريطاني في ليبيا، وفي سنة 1970 أصدر قرار بتأميمه بالكامل، وجميع فروع داخل ليبيا ليحمل اسم مصرف الجمهورية. ومن هذه المصارف أيضاً ما تم دمجها مع مصرف آخر مثل مصرف الأمة الذي تأسس في سنة 1984، وفي سنة 2007 تمت زيادة رأس ماله ودمجه مع مصرف الجمهورية ليحمل اسم مصرف الجمهورية فرع الميدان، ويصبح مصرف الجمهورية ثاني أكبر المصارف الليبية بعد المصرف الليبي الخارجي، (حسب ما نشر في الموقع الرسمي لمصرف الجمهورية)***. بالإضافة إلى مصارف تم تغيير اسمائها مثل المصرف الأهلي للتنمية والاستثمار الذي تأسس في سنة 1996، وبعد خسائره المتتالية لعدة سنوات تمت زيادة رأس ماله في سنة 2007 وتغيير اسمه إلى مصرف شمال أفريقيا. وهناك مصارف تم افتتاحها حديثاً مثل: مصرف الواحة، مصرف المتوسط، مصرف الصحاري إدارة الصيرفة الإسلامية، مصرف الوحدة رجال أعمال.

3.3: خصائص مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، ويتكون مجتمع الدراسة من (135) قيادياً، وقد تم توزيع صحيفة الاستبانة على جميع القياديين، وكانت عدد الاستبانة الصالحة للتحليل هي (123) استمارة منهم: "(11) مديراً، (11) نائب مدير، (16) مساعد مدير، (85) رئيس قسم" وتم استبعاد (12) استمارة من التحليل لم تستوف البيانات، منها (4) استمارات مفقودة و(8) استمارات تم استرجاعها دون تعبئة البيانات من قبل مصرف الوحدة، وذلك بسبب ضغوطات العمل وكثرة انشغالهم ولنقص الموظفين بسبب فتح فرع الوحدة رجال الأعمال، ويوضح الجدول الآتي رقم (2.3) حركة توزيع أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة:

<https://ar.wikipedia.org>**

الجدول رقم (2.3) حركة توزيع أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة

م	اسم المصرف	عدد القياديين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
1	الجمهورية أحمد الشريف	19	19	-	-	19
2	الجمهورية الميدان	11	11	-	-	11
3	الجمهورية قوز التيك	10	10	-	-	10
4	الجمهورية قصر أحمد	7	7	-	-	7
5	الصحاري	6	6	-	-	6
6	الصحاري إدارة الصيرفة الإسلامية	5	5	-	-	5
7	الصحاري الميناء	6	6	-	-	6
8	الصحاري قصر أحمد	9	9	-	-	9
9	التجارة والتنمية	4	4	1	-	3
10	الإجماع العربي	4	4	-	-	4
11	الإجماع العربي قصر أحمد	5	5	-	-	5
12	الأمان	3	3	-	-	3
13	الأمان قصر أحمد	3	3	-	-	3
14	التجاري الوطني	10	10	1	-	9
15	شمال أفريقيا	7	7	-	-	7
16	الواحة	6	6	-	-	6
17	المتوسط	6	6	2	-	4
18	الوحدة	8	8	-	8	-
19	الوحدة رجال أعمال	6	6	-	-	6
	إجمالي الاستبانات	135	135	4	-	123
	نسبة الاستبانات		100%	3%	6%	91%

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (2.3) يتضح أن توزيع الاستبانات على جميع المصارف قيد الدراسة كانت نسبته 100%، ألا أن مصرف التجارة والتنمية ومصرف التجاري الوطني فقد كلاهما استمارة، ومصرف المتوسط فقد استمارتين أي ما نسبته 3% استمارات مفقودة، أما مصرف الوحدة فرع مصراتة فقد استبعدت استماراته لعدم تعيئته البيانات، أي ما نسبته (6%) استمارات مستبعدة، وبذلك تم الحصول على ما نسبته 91% استمارة أستبانة خضعت للتحليل.

4.3: أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتشتمل الاستبانة على مجموعة من الأسئلة ذات الإجابات المغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول رقم (3.3)، وقد تمت الاستعانة بالدراسات السابقة لتصميم فقرات الاستبانة مثل: دراسة شقورة (2012) ودراسة القرشي (2008) والمقسمة إلى المحاور الآتية:

الجدول رقم (3.3) يوضح مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن الفقرات

بدائل الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

1. المحور الأول: البيانات الأولية: تحتوي على البيانات الخاصة بالمبحوثين من حيث المؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .
2. المحور الثاني : أبعاد التغيير التنظيمي: يحتوي هذا البعد على فقرات تقيس:
 - 2.1 أبعاد التغييرات الوظيفية: التي تحتوي فقرات خاصة لبلوغ أهداف جديدة، وتحسين الجودة، وتحسين المهارات والأداء، وكان إجمالي فقراتها (7) فقرات .
 - 2.2 أبعاد التغييرات السلوكية: التي تحتوي على (4) فقرات تقيس مدى تغييرات سلوك الموظفين نحو التغيير .
 - 2.3 التغييرات التكنولوجية: هي التي تحتوي على (4) فقرات تقيس مدى استفادة الموظفين بالمصرف من التغييرات التكنولوجية .
3. المحور الثالث : أبعاد الإبداع التنظيمي: يحتوي هذا البعد على فقرات تقيس:
 - 3.1 بعد المرونة: يحتوي على (4) فقرات .
 - 3.2 بعد القدرة على التحسس للمشكلات: يحتوي على (4) فقرات .
 - 3.3 بعد المخاطرة والتحدي: يحتوي على (4) فقرات. والجدول رقم (4.3) يوضح تركيبة استمارة الاستبانة.

الجدول رقم (4.3) يوضح تركيبة استمارة الاستبانة

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	متغيرات الدراسة
1	المؤهل العلمي	المحور الأول: البيانات الأولية
1	العمر	
1	المسمى الوظيفي	
1	سنوات الخبرة	
4	إجمالي الفقرات	
7	التغيرات الوظيفية	المحور الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي
4	التغيرات السلوكية	
4	التغيرات التكنولوجية	
15	إجمالي الفقرات	
4	بعد المرونة	المحور الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي
4	بعد القدرة على التحسس للمشكلات	
4	بعد المخاطرة والتحدي	
12	إجمالي الفقرات	
31	إجمالي فقرات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثة

1.4.3: صدق فقرات الاستبانة :

أولاً: **صدق المحكمين**: يعد الصدق الظاهري من الشروط الضرورية واللازمة لقياس الفقرات، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة، ولتحقيق صدق المقياس ظاهرياً تم عرض الاستبانة مرفقة بخطة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين (انظر الملحق رقم (2))، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة أسئلة الاستبانة لمجتمع الدراسة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الفقرات المكونة للاستبانة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت منهم .

ثانياً: **الاتساق الداخلي**: يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال توزيع (22) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة للمقياس المستخدم في هذه الدراسة، من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين كل فقره من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والجدول رقم (5.3)(6.3) يوضح ذلك. وفيما يأتي معاملات الارتباط المختلفة لكل فقرة مع المقياس الذي تنتمي إليه:

المتغير الأول : التغيير التنظيمي :

الجدول رقم (5.3) يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس التغييرات الوظيفية والتغييرات السلوكية والتغييرات التكنولوجية والدرجة الكلية للمقياس

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة المصرف بتغيير حجم المسؤوليات والمهام المسندة إلى الموظفين كلما ما دعت الحاجة إلى ذلك .	0.743	0.000
2	تسعى إدارة المصرف إلى تعديل إجراءات العمل وطريقة تنفيذها لضمان السرعة في الإنجاز .	0.458	0.032
3	تسعى إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في تقديم خدماتها للمستفيدين وإرضائهم .	0.767	0.000
4	تعمل إدارة المصرف على تحسين أداء الأعمال والحد من الأخطاء والعيوب الناجمة عن أخطاء الموظفين	0.060	0.003
5	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج تدريبية لتحسين مهارات وأداء الموظفين .	0.698	0.000
6	تقوم إدارة المصرف بالاستغناء عن بعض الموظفين واستبدالهم بموظفين أكثر مهارة .	0.725	0.000
7	تقوم إدارة المصرف بعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد وفقاً للمهارات والكفاءات .	0.557	0.007
8	تهتم إدارة المصرف بتوضيح عملية التغيير المقترح للموظفين .	0.819	0.000
9	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج توعية لأهمية التغيير وفوائده .	0.687	0.000
10	تحفز إدارة المصرف الموظفين على تغيير سلوكياتهم من أجل إنقاذ العمل لإحداث التغيير .	0.834	0.000
11	يميل الموظفون بالمصرف إلى الاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يجعلهم يحاولون تجنب أي تغيير .	0.608	0.003
12	تعمل إدارة المصرف على إدخال أحدث الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية الاتصال .	0.714	0.000
13	تقوم إدارة المصرف بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة .	0.847	0.000
14	توفر إدارة المصرف التسهيلات التكنولوجية للموظفين .	0.830	0.000
15	تقوم إدارة المصرف بإقامة دورات تدريبية للاستفادة من الأساليب التكنولوجية الجديدة وإحراز سبق عن غيرها من المصارف .	0.670	0.001

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول رقم (5.3) صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أبعاد التغيير التنظيمي لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.458) و(0.847)، وجميعها تدل إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للتغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس المتغير المستقل (التغيير التنظيمي).

المتغير الثاني : الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم (6.3) قيم معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس الأبعاد (المرونة و القدرة على التحسس للمشكلات و التحدي والمخاطرة) والدرجة الكلية للمقياس

ت	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تهتم إدارة المصرف بالأراء المخالفة لأرائها للاستفادة منها في تحسين الخدمات المصرفية .	0.906	0.000
2	تشجع إدارة المصرف المبادرات الفردية والجماعية داخل المصرف .	0.805	0.000
3	عادة ما يتم قبول الأفكار الجديدة من الموظفين حتى لو كانت مختلفة .	0.710	0.000
4	يهتم الموظفون بالمصرف على ربط العلاقات بين الظواهر وتحليلها لمعرفة أسباب المشاكل وحلها .	0.731	0.000
5	تحرص إدارة المصرف على معرفة أوجه القصور أو الضعف من أجل إيجاد حلول لمعالجتها .	0.816	0.000
6	يحرص الموظفون بالمصرف على إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين	0.698	0.000
7	لدى الموظفين بالمصرف فهم لمشكلات العمل المصرفي .	0.662	0.001
8	عادة ما يقدم الموظفون أفكاراً جديدة ومبدعة في العمل المصرفي .	0.825	0.000
9	يقبل الموظفون بالمصرف الانتقادات بصدق رطب .	0.673	0.001
10	يتحمل الموظفون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	0.623	0.002
11	يقبل الموظفون بالمصرف القتل لكونه التجربة التي تسبق النجاح.	0.623	0.002
12	لدى الموظفين بالمصرف القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان .	0.670	0.001

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (6.3) صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.623) و(0.906) وجميعها تدل إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية للإبداع التنظيمي، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

2.4.3 الثبات :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعها أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويعد اختبار معامل ألفا كرونباخ ضعيفا إذا كان أقل من (0.60) ومقبولاً إذا كان أقل من (0.70) وجيداً إذا كان أقل من (0.80) وممتازاً إذا كان أكبر من (0.80) (السيد، 1979:531). وقد تحققت الباحثة من صدق الثبات

بالانساق الداخلي بالاعتماد على عينة الدراسة الاستطلاعية، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (7.3) قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية للاستبانة ككل.

الجدول رقم (7.3) قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية للاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التغيير التنظيمي	0.83
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	0.84
الاستبيان ككل	0.88

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.01 المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (7.3) أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول التغيير التنظيمي (0.83) والمحور الثاني الإبداع التنظيمي (0.84) و للاستبانة ككل بلغ (0.88)، ونلاحظ أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01)، وهذا مؤشر جيد على ثبات المقياس من الناحية الإحصائية، ويعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5.3: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

بعد ترميز البيانات وتطبيق البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for scieial sciences) ومختصره (spss) تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في أسئلة الاستبانة وتحديد الاتجاه السائد لإجابات أفراد المجتمع كما هو موضح في الجدول رقم (8.3)، ولمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف، والجدول رقم (10.3) يوضح التوزيع الذي تخضع له البيانات.

الجدول رقم (8.3) يبين المتوسطات والاتجاه السائد لاستجابة أفراد المجتمع

الاتجاه المرشح	المتوسط المرشح
1 إلى 1.79	غير موافق تماماً
1.80 إلى 2.59	غير موافق
2.60 إلى 3.39	محايد
3.39 إلى 4.20	موافق
4.20 إلى 5	موافق تماماً

الجدول رقم (9.3) يوضح اختبار كولمجروف - سمرنوف لبيانات الدراسة

مستوى المعنوية	K-S	البيان
.004 ^c	.101	المحور الأول
.010 ^c	.093	المحور الثاني

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول السابق رقم (9.3) أن مستوى المعنوية لجميع المحاور هو أقل من 0.05، وهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك تم استخدام الاختبارات اللا معلمية (البارمترية) لاختبار فرضيات الدراسة لمقاييس النزعة المركزية والتشتت، واختبار إيتا² عند مستوى الدلالة الذي يوضح نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما في الجدول رقم (10.3).

الجدول رقم (10.3) يبين إيتا² عند مستوى الدلالة

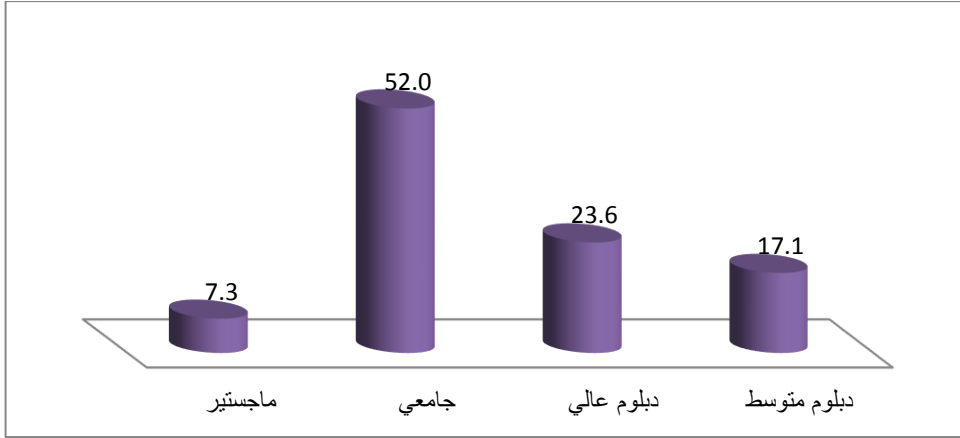
قوة التأثير	إيتا ²
ذات تأثير صغير	0.01
ذات تأثير متوسط	0.06
ذات تأثير كبير	0.15

6.3: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للخصائص والمتغيرات :

بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي؛ تم إجراء عرض لبيانات الدراسة الميدانية وتحليل وصفي لها، باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، ووصف متغيراتها في الفقرات الآتية :

1.6.3 المؤهل العلمي: تم تصنيف هذه الخاصة وفقاً للمؤهلات العلمية الموجودة في المصارف عن

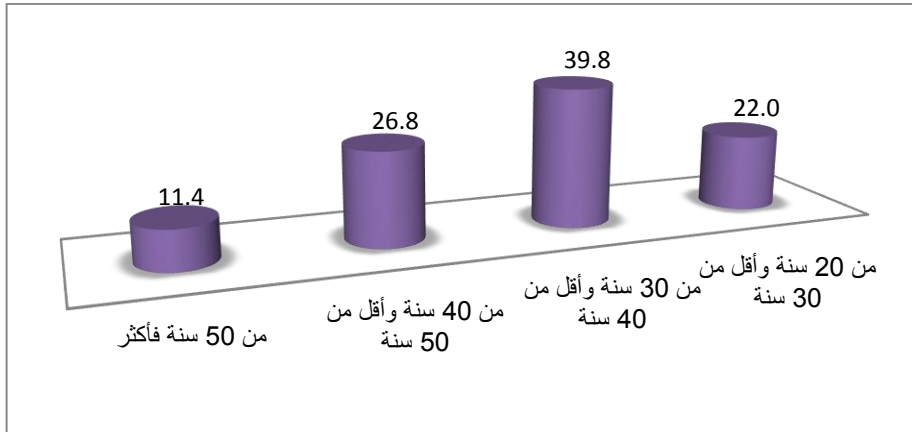
طريق المقابلة الشخصية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1.3) .



الشكل رقم (1.3) يوضح النسبة حسب المؤهل العلمي

يلاحظ من الشكل رقم (1.3) أن أعلى نسبة في المؤهل العلمي هي (52.0) المتمثلة في المؤهل الجامعي، وتليها نسبة (23.6) المتمثلة في الدبلوم العالي، حيث تمثل هاتان النسبتان ما نسبته (75.6) من مجتمع الدراسة، وهذا قد ينعكس إيجابياً بأن ما يفوق النصف من الإداريين الموجودين في المصارف هم من حملة الشهادات الجامعية، وهذا الأمر يدعم قدراتهم على الفهم والتحليل أكثر، كما أن الآراء الواردة بهذه الدراسة قد تعبر عن ذلك المستوى التعليمي بفهمه للاستبانة بمستوى جيد.

2.6.3 العمر: تم تصنيف هذه الخاصية وفقاً للفئة العمرية للقيادات الإدارية بالمصارف قيد الدراسة، والشكل رقم (2.3) يوضح هذه النسب .

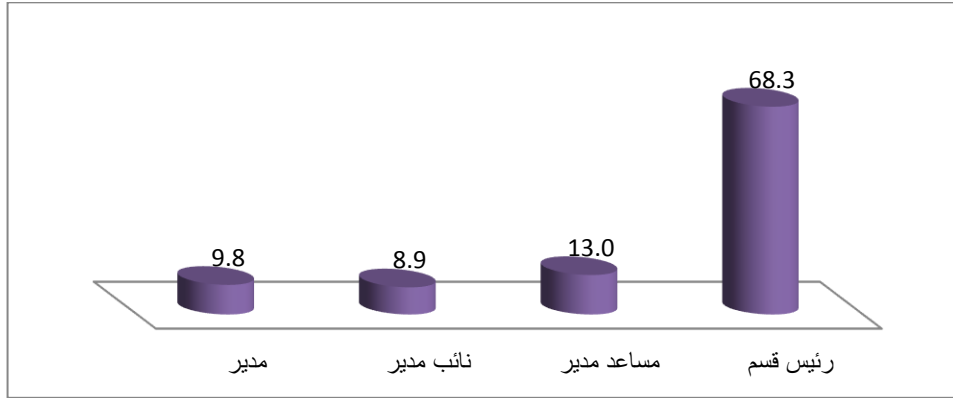


الشكل رقم (2.3) يوضح النسبة حسب العمر

يلاحظ من الشكل السابق رقم (2.3) أن أعلى نسبة هي (39.8) للفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة، وتليها نسبة (26.8) للفئة العمرية من 40 سنة وأقل من 50 سنة أي أن ما نسبته (66.6) من القيادات الإدارية بالمصارف من فئة الشباب، ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تعبر أكثر

عن آراء الشباب، مما قد ينعكس ايجابياً من ناحية قدرتهم على الإبداع وتغيير أفكارهم واعتقاداتهم وأنماط سلوكهم، بحيث يواكبون التغييرات الحاصلة أكثر من غيرهم .

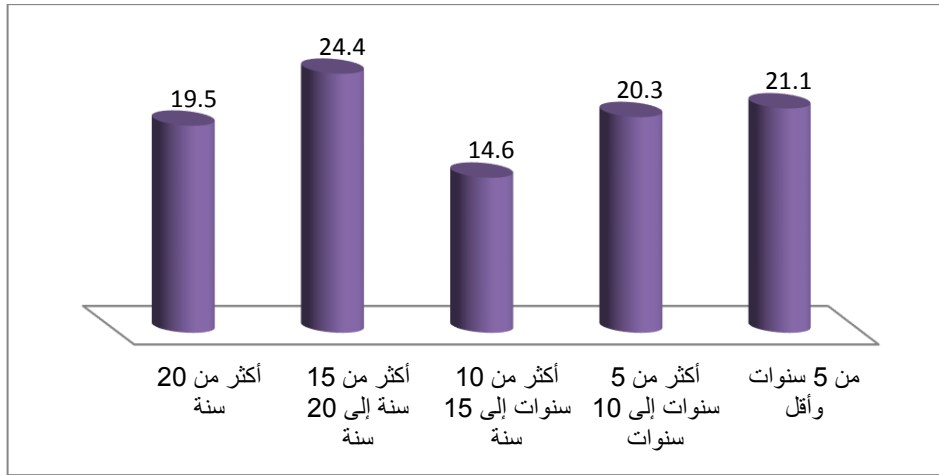
3.6.3 المسمى الوظيفي: تم تقسيم هذه الخاصية حسب المسميات القيادية الموجودة في المصارف وفقاً للمعلومات المتوفرة من المقابلة الشخصية مع هذه القيادات بالمصارف، ويوضح الشكل رقم (3.3) نسب هذه القيادات .



الشكل رقم (3.3) يوضح النسبة حسب المسمى الوظيفي

يلاحظ من الشكل السابق رقم (3.3) أن أعلى نسبة هي (68.3) وتتمثل في رؤساء الأقسام وأقل منها نسبة هي (8.9) وتتمثل في نائب المدير، وتليها أقل نسبة (9.8) المتمثلة في المديرين، وهذا يدل على أن رؤساء الأقسام أكبر من غيرهم، وهذا الأمر طبيعي لوجودهم في الإدارة الوسطى، كما أن وضعهم في هذا المستوى يعطي بيانات أفضل للإجابة عن صحيفة الاستبانة، وذلك لتقييم المديرين الذين هم أعلى منهم في الإدارة العليا، وكذلك تقييمهم للموظفين في الإدارة الدنيا بحكم رؤسائهم.

4.6.3 الخبرة: تم تصنيف هذه الخاصية وفقاً للخبرات المتوفرة داخل المصارف، والشكل رقم (4.3) يوضح نسب الأعلى و الأدنى .



الشكل رقم (4.3) يوضح النسبة حسب الخبرة

يلاحظ من الشكل السابق رقم (4.3) أن أعلى نسبة هي (24.4) حيث كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة وأقل من 20 سنة، وتليها نسبة (21.1) من 5 سنوات وأقل، وتقترب منها نسبة (20.3) كانت خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وقد يرجع سبب تقارب هذه النسب إلى فتح (5) مصارف جديدة كما هو موضح في الجدول رقم (1.3) ص(46)، وهذا قد ينعكس إيجابياً على صحافة الاستبانة، حيث تعد الخبرة مهمة جداً للقيادات الإدارية في المصارف التجارية، لأجل تحديد ووصف المشاكل التي يعاني منها المصرف.

7.3: وصف متغيرات الدراسة : اشتملت الدراسة الحالية على متغيرين أساسيين هما :

1.7.3 المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

يعد التغيير المتغير المستقل الرئيسي لهذه الدراسة، وتتفرع منه ثلاثة أبعاد (التغييرات الوظيفية، التغييرات السلوكية، التغييرات التكنولوجية) وبعد جمع استمارات الاستبانة، وتفرغ البيانات وتحليلها تم حساب التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) للدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي، وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات محور التغيير كما يأتي:

1. التغييرات الوظيفية: يوضح الجدول رقم(11.3) قيم التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) للدلالة

والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات

الآتية:

**مصدر هذه البيانات من المقابلة الشخصية مع مديرين المصارف التجارية بمدينة مصراتة .

الجدول رقم (11.3) يوضح التكرار والنسبة ونتائج التحليل الوصفي لأبعاد التغييرات الوظيفية

ر	الفقرات	التكرار	بدائل الموافقة					كا ²	الدلالة	المتوسط	الاتجاه	التقييم
			موافق تماماً	موافق	محايد	موافق جزئياً	موافق غير تماماً					
1	تقوم إدارة المصرف بتغيير حجم المسؤوليات والمهام المسندة إلى الموظفين كلما دعت الحاجة إلى لذلك .	ك	4	10	12	80	17	0.000	3.78	موافق	4	
		%	3.3	8.1	9.8	65.0	13.8					
2	تسعى إدارة المصرف إلى تعديل إجراءات العمل وطريقة تنفيذها لضمان السرعة في الإجاز .	ك	3	11	8	83	18	0.000	3.82	موافق	3	
		%	2.4	8.9	6.5	67.5	14.6					
3	تسعى إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في تقديم خدماتها للمستفيدين وإرضائهم .	ك	1	8	13	73	28	0.000	3.96	موافق	1	
		%	0.8	6.5	10.6	59.3	22.8					
4	تعمل إدارة المصرف على تحسين أداء الأعمال والحد من الأخطاء والعيوب الناجمة عن أخطاء الموظفين	ك	3	6	16	75	23	0.000	3.88	موافق	2	
		%	2.4	4.9	13.0	61.0	18.7					
5	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج تدريبية لتحسين مهارات وأداء الموظفين .	ك	4	13	26	58	22	0.000	3.65	موافق	5	
		%	3.3	10.6	21.1	47.2	17.9					
6	تقوم إدارة المصرف بالاستغناء عن بعض الموظفين واستبدالهم بموظفين أكثر مهارة .	ك	16	37	35	28	7	0.000	2.78	محايد	7	
		%	13.0	30.1	28.5	22.8	5.7					
7	تقوم إدارة المصرف بعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد وفقاً للمهارات والكفاءات .	ك	14	17	29	48	15	0.000	3.26	محايد	6	
		%	11.4	13.8	23.6	39.0	12.2					
	المتوسط العام								3.59	موافق		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (11.3) أن الفقرة رقم (3) تمثل أعلى متوسط (3.96) عند مربع كا² (135.008) عند مستوى دلالة (0.000)، وكانت في اتجاه موافق (تسعى إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في تقديم خدماتها للمستفيدين وإرضائهم) وهذا يعني أن المصارف تسعى إلى تحسين الجودة. أما الفقرة (6) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط أقل (2.78) وعند مربع كا² (26.715) عند مستوى دلالة (0.000)، ولو رجعنا إلى بدائل الموافقة لوجدنا أن نسبة غير موافق (30.1) ونسبة المحايد (28.5) من خلال إجابات المبحوثين، ويمكن القول بأن إدارت المصارف لا تقوم بعملية الاستغناء أو استبدال الموظفين بسهولة .

أما الفقرة (7) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط (3.26) وعند مربع كا² (33.707) عند مستوى دلالة (0.000)، ولو رجعنا إلى بدائل الموافقة لوجدنا أن نسبة الموافق (39.0) ونسبة المحايد (23.6) من خلال إجابات المبحوثين، وهذا يعني أن (إدارت المصارف تقوم بعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد وفقاً للمهارات والكفاءات). ومن هنا يمكن القول بأن إجابات المبحوثين متفقة بشأن وجود مؤشرات جيدة في عملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد، ونلاحظ من خلال الجدول السابق

رقم (11.3) وما تم تطرق إليه من تحليل فقرات أبعاد التغييرات الوظيفية أن المتوسط العام في اتجاه موافق (3.59)، وهذا يعطينا مؤشراً جيداً بأن آراء المبحوثين تبين موافقتهم بشكل عام على فقرات أبعاد التغييرات الوظيفية، وبناء على ذلك يمكن القول بأن: إدارات المصارف تسعى إلى بلوغ أهداف جديدة من خلال تغيير حجم المسؤوليات وتعديل إجراءات العمل وطرق إنجازها، وكذلك تعمل إدارة المصارف على تحسين الجودة المستمرة للحد من الأخطاء والعيوب الناجمة عن تقديم خدماتهم للمستفيدين، بالإضافة إلى إيجاد برامج تدريبية لتحسين مهارات وأداء الموظفين.

2. التغييرات السلوكية: يوضح الجدول رقم (12.3) الآتي قيم التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) للدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات الموضحة فيما يأتي:

الجدول رقم (12.3) يوضح التكرار والنسب ونتائج التحليل الوصفي لأبعاد التغييرات السلوكية

ر	الفقرات	التكرار	بدائل الموافقة					كا ²	الدلالة	المتوسط	الاتجاه	التكرار النسبي
			تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	تماماً غير موافق					
8	تمت إدارة المصرف بتوضيح عملية التغيير المقترح للموظفين.	ك	9	47	40	15	12	50.130	0.000	3.21	محايد	2
		%	7.3	38.2	32.5	12.2	9.8					
9	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج توعية بأهمية التغيير وفوائده .	ك	14	42	37	17	13	30.943	0.000	3.21	محايد	3
		%	11.4	34.1	30.1	13.8	10.6					
10	تحفز إدارة المصرف الموظفين على تغيير سلوكياتهم من أجل إتقان العمل لإحداث التغيير .	ك	16	60	23	13	11	67.041	0.000	3.46	موافق	1
		%	13.0	48.8	18.7	10.6	8.9					
11	يميل الموظفون بالمصرف إلى الاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يجعلهم يحاولون تجنب أي تغيير .	ك	7	15	30	60	11	75.984	0.000	2.56	غير موافق	4
		%	5.7	12.2	24.4	48.8	8.9					
	المتوسط العام								3.11	محايد		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (12.3) أن الفقرة رقم (10) هي أعلى متوسط (3.46) وفي اتجاه موافق عند مربع كا² (67.04) عند مستوى دلالة (0.000) والفقرة هي (تحفز إدارة المصرف الموظفين على تغيير سلوكياتهم من أجل إتقان العمل لإحداث التغيير)، أما الفقرة (11) فقد كانت في اتجاه غير موافق وبمتوسط (2.56) وعند مربع كا² (75.984) عند مستوى دلالة (0.000) وكانت إجابات المبحوثين (لا يميل الموظفون بالمصرف إلى الاستقرار الوظيفي وهم لا يتجنبون أي تغيير)، أما الفقرة (8) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط (3.21) وعند مربع كا² (50.130) عند مستوى دلالة (0.000)، ولو رجعنا إلى بدائل الموافقة للاحظنا أن نسبة الموافق (38.2) ونسبة المحايد (32.5)،

وكانت إجابات المبحوثين في اتجاه (تهتم إدارة المصرف بتوضيح عملية التغيير المقترحة للموظفين)، أما الفقرة (9) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط (3.21) وعند مربع كا² (30.943) عند مستوى دلالة (0.000)، ولو نظرنا إلى بدائل الموافقة لتبين إن نسبة الموافق (34.1) ونسبة المحايد (30.1)، وكانت إجابات المبحوثين في اتجاه (تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج توعية بأهمية التغيير وفوائده). من خلال ما تم التطرق إليه من تحليل وتفسير ل فقرات الاستبانة نلاحظ أن الفقرة (8) قد أخذت اتجاه محايد والفقرة (10) اتجاه موافق والفقرة (11) اتجاه غير موافق، وهذا أعطى نتيجة أن يكون المتوسط العام في اتجاه المحايد (3.11) لفقرات أبعاد التغييرات السلوكية، وبالنظر إلى بدائل الموافقة للفقرات (8) و(9) و(10) نجد أن نسبة الموافق ونسبة المحايد متقاربة جداً. وبناء على ذلك يمكن القول بأن: على إدارات المصارف التركيز أكثر على إيجاد برامج داعمة لعملية التغيير والترويج له لكسب موظفيهم وتغيير سلوكياتهم نحو الإيجابية لهذا التغيير والاستفادة من اقتراحاتهم وآرائهم.

3. التغييرات التكنولوجية: يوضح الجدول رقم (13.3) الآتي قيم التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) لدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات الآتية

الجدول رقم (13.3) يوضح التكرار والنسب ونتائج التحليل الوصفي لأبعاد التغييرات التكنولوجية

ر	الفقرات	التكرار	بدائل الموافقة					كا ²	الدلالة	المتوسط	الاتجاه	التفسير
			موافق تماماً	موافق	محايد	موافق غير	موافق تماماً					
12	تعمل إدارة المصرف على إدخال أحدث الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية الاتصال .	ك	9	12	20	61	21	71.593	0.000	3.59	موافق	
		%	7.3	9.8	16.3	49.6	17.1					
13	تقوم إدارة المصرف بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة	ك	7	9	13	66	28	98.098	0.000	3.80	موافق	
		%	5.7	7.3	10.6	53.7	22.8					
14	توفر إدارة المصرف التسهيلات التكنولوجية للموظفين	ك	8	12	29	59	15	70.293	0.000	3.49	موافق	
		%	6.5	9.8	23.6	48.0	12.2					
15	تقوم إدارة المصرف بإقامة دورات تدريبية للاستفادة من أساليب التكنولوجيا الجديدة واحراز السبق عن غيرها من المصارف	ك	9	15	23	55	21	51.837	0.000	3.52	موافق	
		%	7.3	12.2	18.7	44.7	17.1					
	المتوسط العام								3.60	موافق		
	المتوسط العام لمتغير التغيير التنظيمي								3.46	موافق		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (13.3) أن الفقرة رقم (13) هي أعلى متوسط (3.80) عند مربع كا² (98.098) عند مستوى دلالة (0.000) وكانت في اتجاه موافق، والفقرة (14) كانت في اتجاه موافق

وبمتوسط أقل من غيرها (3.49) وعند مربع كا² (70.298) عند مستوى دلالة (0.000)، وكانت الفقرة (تقوم إدارة المصرف بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة).
وبما أن المتوسط العام في اتجاه موافق يمكننا القول بأن آراء المبحوثين لفقرات أبعاد التغييرات التكنولوجية تُظهر الموافقة عليها بشكل عام وهو مؤشر جيد. وبناء على ذلك فإن: إدارات المصارف تعمل على مواكبة التغييرات التكنولوجية في إحراز السبق عن غيرها من المنافسين في تقديم الخدمات للمستفيدين، وفي إدخال أحدث أساليب العمل المصرفي وطرق تنفيذه، وتقديم التسهيلات لموظفيها، وقد تم حساب المتوسط العام للتغيير التنظيمي (3.46) وكان في اتجاه موافق وهو مؤشر جيد للمتغير المستقل.

2.7.3 المتغير التابع: "الإبداع التنظيمي"

يعد الإبداع التنظيمي المتغير التابع لهذه الدراسة، وتتفرع منه ثلاثة أبعاد (بعد المرونة، بعد القدرة على التحسس للمشكلات، بعد المخاطرة والتحدي) وبعد جمع استمارات الاستبانة، وتفريغ البيانات وتحليلها تم حساب التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) للدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات محور الإبداع التنظيمي وتم احتسابها كما يأتي:

1. بعد المرونة: يوضح الجدول رقم (14.3) الآتي قيم التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) لدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات الآتية :

الجدول رقم (14.3) يوضح التكرار والنسب ونتائج التحليل الوصفي لبعد المرونة

ر	الفقرات	التكرار	بدائل الموافقة					كا ²	الدلالة	المتوسط	الاتجاه	الرتيب
			تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً					
1	تهتم إدارة المصرف بالأراء المخالفة لآرائها للاستفادة منها في تحسين الخدمات المصرفية .	ك	15	21	28	55	4	0.000	3.09	محايد	4	
		%	12.2	17.1	22.8	44.7	3.3					
2	تشجع إدارة المصرف المبادرات الفردية والجماعية داخل المصرف	ك	13	22	32	47	9	0.000	3.13	محايد	2	
		%	10.6	17.9	26.0	38.2	7.3					
3	عادة ما يتم قبول الأفكار الجديدة من الموظفين حتى لو كانت مختلفة	ك	12	23	34	45	9	0.000	3.13	محايد	3	
		%	9.8	18.7	27.6	36.6	7.3					
4	يهتم الموظفون بالمصرف على ربط العلاقات بين الظواهر وتحليلها لمعرفة أسباب المشاكل وحلها .	ك	6	18	31	54	14	0.000	3.42	موافق	1	
		%	4.9	14.6	25.2	43.9	11.4					
	المتوسط العام								3.19	محايد		

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (14.3) أن الفقرة رقم (4) في اتجاه موافق وهي أعلى متوسط (3.42) عند مربع كا² (57.203) عند مستوى دلالة (0.000) وكانت بعبارة (يهتم الموظفون بالمصرف على ربط العلاقات بين الظواهر وتحليلها لمعرفة أسباب المشاكل وحلها)، أما الفقرة (1) فقد كانت أقل مرتبة في اتجاه محايد وبمتوسط (3.09) وعند مربع كا² (59.56) عند مستوي دلالة (0.000)، ولو رجعنا إلى بدائل الموافق لوجدنا أن نسبة الموافق (44.7) ونسبة المحايد (22.4) بحيث أخذت إجابات المبحوثين اتجاه الموافق في الفقرة (تهتم إدارة المصرف بالأراء المخالفة لآرائها للاستفادة منها في تحسين الخدمات المصرفية). كما لاحظنا من الجدول السابق رقم (14.3) أن فقرات الاستبانة لبعد المرونة قد أخذت اتجاه محايد ما عدا الفقرة (4) التي أخذت اتجاه موافق، مما أعطي نتيجة للمتوسط العام في اتجاه محايد (3.19)، رغم أنه لو نظرنا إلى بدائل الموافقة للاحظنا أن نسبة الموافق أكبر من المحايد وغير متقاربة. وبناء على ذلك يمكن القول بأنه: على إدارات المصارف الرفع من مستويات المشاركة بين الموظفين للاستفادة من أفكارهم وآرائهم حتى أن لم تُقبل أو تطبق كل الأفكار، وكذلك زيادة تشجيع المبادرات الفردية والجماعية من حيث المكافآت المالية والمعنوية لخلق الموظف المبدع داخل المصرف .

2. بعد القدرة على التحسس للمشكلات: يوضح الجدول رقم (15.3) الآتي قيم التكرارات والنسب

المئوية واختبار (كا²) للدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً

للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات الآتية :

الجدول رقم (15.3) يوضح التكرار والنسب ونتائج التحليل الوصفي لبعد القدرة على التحسس للمشكلات

نلاحظ من الجدول رقم (15.3) أن الفقرة رقم (5) في اتجاه موافق وقد حازت على أعلى متوسط

الترتيب	الاتجاه	المتوسط	الدلالة	كا ²	بدائل الموافقة					التكرار النسبة	الفقرات	ر
					موافق تماماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً			
1	موافق	3.74	0.000	126.959	17	73	21	9	3	ك	تحرص إدارة المصرف على معرفة أوجه القصور أو الضعف من أجل إيجاد حلول لمعالجتها.	5
					13.8	59.3	17.1	7.3	2.4	%		
4	محايد	3.39	0.000	56.634	13	54	31	18	7	ك	يحرص الموظفون بالمصرف على إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين.	6
					10.6	43.9	25.2	14.6	5.7	%		
2	موافق	3.69	0.000	139.154	14	76	19	10	4	ك	لدى الموظفين بالمصرف فهم لمشكلات العمل المصرفي.	7
					11.4	61.8	15.4	8.1	3.3	%		
3	موافق	3.40	0.000	92.163	7	63	31	17	5	ك	عادة ما يقدم الموظفون أفكاراً جديدة ومبدعة في العمل المصرفي	8
					5.7	51.2	25.2	13.8	4.1	%		
موافق		3.59								المتوسط العام		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

(3.74) عند مربع كا² (126.959) عند مستوى دلالة (0.000) وكانت إجابات المبحوثين (تحرص إدارة المصرف على معرفة أوجه القصور أو الضعف من أجل إيجاد حلول لمعالجتها)، أما الفقرة رقم (6) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط (3.39) وعند مربع كا² (56.634) عند مستوى دلالة (0.000) ولو رجعنا إلى بدائل الموافق لوجدنا أن نسبة الموافق (43.9) ونسبة المحايد (25.2) بحيث أخذت إجابات المبحوثين اتجاه الموافق نحو الفقرة (يحرص الموظفون بالمصرف على إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين)، ومن خلال إجابات المبحوثين لفقرات بعد القدرة على التحسس للمشكلات كان المتوسط العام في اتجاه موافق (3.59) وهو مؤشر جيد. وبناء على ذلك يمكن القول بأن: إدارات المصارف تعمل على الاستفادة من الموظفين في إيجاد أفكار مبدعة وجديدة لحل مشكلات العمل والضعف الذي تعاني منه نتيجة لفهمهم لمشكلات العمل المصرفي .

3. بعد المخاطرة والتحدي: يوضح الجدول رقم (16.3) الآتي قيم التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا²) للدلالة والفروق في النسب والمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاه وفقاً للمتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات الآتية :

الجدول رقم (16.3) يوضح التكرار والنسب ونتائج التحليل الوصفي لبعد المخاطرة والتحدي

ر	الفقرات	التكرار	بدائل الموافقة					ك ²	الدلالة	المتوسط	الاتجاه	الترتيب
			تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً					
9	يتقبل الموظفون بالمصرف الانتقادات بصدر رحب .	ك	10	56	37	13	7	73.057	0.000	3.39	محايد	4
		%	8.1	45.5	30.1	10.6	5.7					
10	يتحمل الموظفون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	ك	16	69	22	13	3	107.854	0.000	3.66	موافق	2
		%	13.0	56.1	17.9	10.6	2.4					
11	يتقبل الموظفون بالمصرف الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .	ك	9	59	37	14	4	86.065	0.000	3.44	موافق	3
		%	7.3	48.0	30.1	11.4	3.3					
12	لدى الموظفين بالمصرف القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان.	ك	14	70	28	6	5	118.504	0.000	3.66	موافق	1
		%	11.4	56.9	22.8	4.9	4.1					
	المتوسط العام								3.54		موافق	
	المتوسط العام لمتغير الإبداع التنظيمي								3.43		موافق	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول السابق رقم (16.3) أن المتوسط العام في اتجاه موافق، ومن هنا يمكن القول أن آراء المبحوثين لفقرات "بعد المخاطرة والتحدي" كانوا موافقين عليها بشكل عام وهو مؤشر جيد. وكانت الفقرة رقم (12) في اتجاه موافق وهي أعلى متوسط (3.66) عند مربع ك² (118.50) عند مستوى دلالة (0.000) والفقرة هي (لدى الموظفين بالمصرف القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان)، أما الفقرة (9) فقد كانت في اتجاه محايد وبمتوسط (3.39) وعند مربع ك² (73.057) عند مستوى دلالة (0.000) وبالنظر إلى بدائل الموافقة نجد أن نسبة الموافق (45.5) ونسبة المحايد (30.1)، ومن هنا يمكن القول بأن أغلبية الموظفين يتقبلون الانتقاد من الآخرين إلى حد ما، ومن خلال إجابات المبحوثين لفقرات بعد المخاطرة والتحدي كان المتوسط العام في اتجاه موافق (3.43) وهو مؤشر جيد. وبناء على ذلك يمكن القول بأنه: تمتلك المصارف قيد الدراسة موظفين قادرين على تحمل المسؤولية، ولديهم الشجاعة للدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان. كما تم حساب المتوسط العام للإبداع التنظيمي (3.43) وكان في اتجاه موافق وهو مؤشر جيد للمتغير التابع.

8.3: اختبار فرضيات الدراسة:

لتحديد جوهرية العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار واختبار ويلكوسون لاختبار صحة فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة (95%) ومستوى الدلالة (0.05) والتي نقبل عندها فروض الدراسة أو نرفضها، وفقاً للآتي:

1. تكون العلاقة إيجابية (طردية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة (صفر <math>r < 1</math>) وتكون العلاقة سلبية (عكسية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة ($r \geq -1$ صفر)، وإذا كان قيمة معامل $r =$ صفر فلا ارتباط، وإذا كان $r = 1$ فارتباط طردي تام، وإذا كان $r = -1$ فارتباط عكسي تام. ودرجات الارتباط حسب القيمة فإذا كانت القيمة (صفر $r > 0.4$) يكون الارتباط ضعيفاً، وإذا كانت ($r \geq 0.4 \geq 0.6$) يكون الارتباط متوسطاً، أما إذا كانت القيمة ($r > 0.6 > 1$) يكون الارتباط قوياً (السيد، 1979).
2. يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). ويتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

1.8.3 اختبار الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على وجود علاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة بين التغيير والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة مصراتة، وتم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية المنشقة منها. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المجتمع في أبعاد التغيير وأبعاد الإبداع التنظيمي، ويوضح الجدول رقم (17.3) الآتي قيمة معامل الارتباط ودلالته الإحصائية .

الجدول رقم (17.3) يوضح مصفوفة معامل الارتباط

المتغيرات	بعد المرونة	بعد القدرة للتحسس للمشكلات	بعد المخاطرة والتحدي	أبعاد الإبداع التنظيمي
التغييرات الوظيفية	**0.64	**0.56	**0.51	**0.68
التغييرات السلوكية	**0.66	**0.59	**0.51	**0.69
التغييرات ائتكنولوجية	**0.47	**0.50	**0.27	**0.48
أبعاد التغيير	**0.68	**0.63	**0.56	**0.72

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (17.3) لمصفوفة معامل الارتباط بيرسون يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية (طردية) قوية تساوي (0.72) ودلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين التغيير والإبداع التنظيمي، ومن ثم نقبل الفرضية الإحصائية السابقة عند مستوى ثقة (99%). ويوضح هذا الجدول أيضاً أن معامل الارتباط بين أبعاد التغيير وبعد المرونة ذو علاقة طردية قوية (0.68) و معامل الارتباط بين أبعاد التغيير وبعد القدرة على التحسس للمشكلات ذو علاقة طردية قوية (0.63) ومعامل الارتباط بين أبعاد التغيير وبعد المخاطرة والتحدي ذو علاقة طردية متوسطة (0.56).

2.8.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. وقد بينت نتائج الجدول رقم (17.3) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي (0.68) والعلاقة طردية قوية، وأن معامل الارتباط بين التغييرات الوظيفية وبعد المرونة (0.64) والعلاقة طردية قوية، ومعامل الارتباط بين التغييرات الوظيفية وبعد القدرة على التحسس للمشكلات (0.56) والعلاقة طردية متوسطة، ومعامل الارتباط بين التغييرات الوظيفية وبعد المخاطرة والتحدي (0.51) والعلاقة طردية متوسطة، وهذا من شأنه أن يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى، أي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

3.8.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. وقد بينت نتائج الجدول رقم (17.3) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي (0.69) والعلاقة طردية قوية، وأن معامل الارتباط بين التغييرات السلوكية وبعد المرونة (0.66) والعلاقة طردية قوية، ومعامل الارتباط بين التغييرات السلوكية وبعد القدرة على التحسس للمشكلات (0.59) والعلاقة طردية متوسطة، أما معامل الارتباط بين التغييرات السلوكية وبعد المخاطرة والتحدي (0.51) والعلاقة طردية متوسطة. وبناء على الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الثانية يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة".

4.8.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. وقد بينت نتائج الجدول رقم (17.3) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي علاقة طردية (0.48) ومعامل الارتباط بين التغييرات التكنولوجية وبعد المرونة علاقة متوسطة (0.47) ومعامل الارتباط بين التغييرات التكنولوجية وبعد القدرة على التحسس للمشكلات علاقة طردية متوسطة (0.50) ومعامل الارتباط بين أبعاد التكنولوجيا وبعد التحدي والمخاطرة علاقة طردية ضعيفة (0.27). وبناء على الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الثانية يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة.

5.8.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة بأنه "يمكن التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير (التغيرات الوظيفية والتغيرات السلوكية والتغيرات التكنولوجية)، وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط؛ لأن التغيير متغير مستقل والإبداع التنظيمي متغير تابع، ويوضح الجدول رقم (18.3) الآتي نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (18.3) يوضح نموذج الانحدار البسيط

المتغير المستقل	ثابت الانحدار	الخط المعياري	بيتا B	قيمة T	الدلالة	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط
الثابت	9.57	2.865	-	3.40	0.001		
التغييرات وظيفية	0.40	0.169	0.23	2.37	0.019	0.74	0.54
التغييرات سلوكية	1.39	0.253	0.47	5.49	0.000		
التغييرات تكنولوجية	0.29	0.171	0.13	1.70	0.091		

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (18.3) يتضح أن قيمة " T " دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، مما يشير إلى قدرة التنبؤ الجيدة لمتغير التغيير في الإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط قوي (0.74)، وبالإشارة إلى مربع معامل الارتباط (54%) من التباين في المتغير الإبداع التنظيمي يمكن إرجاعه إلى المتغير المستقل "التغيير التنظيمي" (التغييرات الوظيفية والتغيرات السلوكية والتغيرات التكنولوجية) ويمكن تمثيل معادلة خط الانحدار كالتالي:

الإبداع التنظيمي = 9.57 + (0.40) التغيرات الوظيفية + (1.39) التغيرات السلوكية + (0.29)
التغيرات التكنولوجية

ومن خلال ما تمّ عرضه في الجدول السابق رقم (18.3) يمكن القول بأن التغيرات السلوكية قد أسهمت بقوة تأثيرية أكثر من التغيرات الأخرى في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) حيث بلغ معامل (B) (0.47) وبدلالة قيمة (T) (5.49) المحسوبة وبمستوى دلالة محسوبة (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.01)، وتليه التغيرات الوظيفية بقوة تأثيرية أقل في المتغير التابع، حيث بلغ معامل (B) (0.23) وبدلالة قيمة (T) (2.37) المحسوبة وبمستوى دلالة محسوبة (0.019) وهو يساوي مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.01). أما في التغيرات التكنولوجية فقد بلغ معامل (B) (0.13) وبدلالة قيمة (T) (1.70) المحسوبة وبمستوى دلالة محسوبة (0.09) وهي أكبر من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.01) وبذلك لم تسهم التغيرات التكنولوجية بأي أثر في الإبداع التنظيمي، وبناء على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضية الفرعية الرابعة يتم قبول الفرضية بشكل جزئي التي تنص على **يمكن التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير (التغيرات الوظيفية والتغيرات السلوكية).**

6.8.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: ينص هذا الفرض على "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية" وهي:

1.6.8.3 المؤهل العلمي: للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار "ويلكوكسون" الفروق في

الترتيب بين المجموعات، ويوضح الجدول رقم (19.3) هذا الجزء :

الجدول رقم (19.3) يوضح متوسط الرتب وقيمة كا² ومستوى الدلالة

المتغيرات	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	دلالة	إيتا	إيتا ²
التغيير التنظيمي	دبلوم متوسط	21	68.60	2.031	3	0.56	غير دالة إحصائية	0.144	0.21
	دبلوم عالٍ	29	55.14						
	جامعي	64	62.14						
	ماجستير	9	67.72						
الإبداع التنظيمي	دبلوم متوسط	21	69.19	1.348	3	0.71	غير دالة إحصائية	0.104	0.011
	دبلوم عالٍ	29	58.29						
	جامعي	64	62.02						
	ماجستير	9	57.06						
التغييرات الوظيفية	دبلوم متوسط	21	67.19	1.345	3	0.71	غير دالة إحصائية	0.122	0.015
	دبلوم عالٍ	29	55.95						
	جامعي	64	62.81						
	ماجستير	9	63.61						
التغييرات السلوكية	دبلوم متوسط	21	68.95	1.321	3	0.72	غير دالة إحصائية	0.142	0.020
	دبلوم عالٍ	29	59.66						
	جامعي	64	60.07						
	ماجستير	9	67.06						
التغييرات التكنولوجية	دبلوم متوسط	21	65.10	2.574	3	0.46	غير دالة إحصائية	0.141	0.020
	دبلوم عالٍ	29	54.97						
	جامعي	64	62.33						
	ماجستير	9	75.11						
بعد المرونة	دبلوم متوسط	21	63.81	0.484	3	0.92	غير دالة إحصائية	0.077	0.006
	دبلوم عالٍ	29	62.93						
	جامعي	64	62.05						
	ماجستير	9	54.44						
بعد القدرة على التحسن للمشكلات	دبلوم متوسط	21	69.81	3.613	3	0.30	غير دالة إحصائية	0.163	0.026
	دبلوم عالٍ	29	51.93						
	جامعي	64	63.47						
	ماجستير	9	65.78						
بعد المخاطرة والتحدي	دبلوم متوسط	21	71.40	2.272	3	0.51	غير دالة إحصائية	0.131	0.017
	دبلوم عالٍ	29	56.33						
	جامعي	64	61.48						
	ماجستير	9	62.06						

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (19.3) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05) ومن ثم فلم يتحقق الفرض في هذه الجزئية.

2.6.8.3 العمر: للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار " ويلكوسون" الفروق في الترتيب

بين المجموعات ويوضح الجدول رقم(20.3) هذا الجزء :

الجدول رقم (20.3) يوضح متوسط الرتب وقيمة كاسمستوى الدلالة

المتغيرات	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاسم	درجة الحرية	مستوى الدلالة	دلالة	إيتا	إيتا ²
التغيير التنظيمي	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	55.87	2.12	3	0.54	غير دالة إحصائياً	0.127	0.016
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	60.43						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	65.48						
	من 50 فأكثر	14	71.11						
الإبداع التنظيمي	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	60.80	0.77	3	0.85	غير دالة إحصائياً	0.062	0.004
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	61.80						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	60.05						
	من 50 فأكثر	14	69.64						
التغييرات الوظيفية	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	53.37	3.17	3	0.36	غير دالة إحصائياً	0.194	0.038
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	61.61						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	64.98						
	من 50 فأكثر	14	72.96						
التغييرات السلوكية	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	63.81	0.25	3	0.96	غير دالة إحصائياً	0.048	0.002
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	60.19						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	63.42						
	من 50 فأكثر	14	61.46						
التغييرات التكنولوجية	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	52.78	2.85	3	0.41	غير دالة إحصائياً	0.102	0.010
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	63.01						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	64.47						
	من 50 فأكثر	14	70.43						
بعد المرونة	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	58.04	1.06	3	0.78	غير دالة إحصائياً	0.100	0.010
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	60.46						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	64.97						
	من 50 فأكثر	14	68.04						
بعد القدرة على التحسس للمشكلات	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	59.46	0.99	3	0.80	غير دالة إحصائياً	0.069	0.005
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	63.53						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	58.94						
	من 50 فأكثر	14	68.75						
بعد المخاطرة والتحدى	من 20 سنة وأقل من 30 سنة	27	64.19	1.77	3	0.62	غير دالة إحصائياً	0.118	0.014
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	49	63.49						
	من 40 سنة وأقل من 50 سنة	33	55.41						
	من 50 فأكثر	14	68.11						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (20.3) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير

والإبداع التنظيمي وفقاً للعمر عند مستوى دلالة (0.05) وبهذا لم يتحقق الفرض في هذه الجزئية.

3.6.8.3 المسمى الوظيفي: للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار " ويلكوسون" الفروق

في الترتيب بين المجموعات ويوضح الجدول رقم (21.3) هذا الجزء:

الجدول رقم (21.3) يوضح متوسط الرتب وقيمة كا² ومستوي الدلالة

المتغيرات	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	دلالة	إيتا	إيتا ²
التغيير التنظيمي	رئيس قسم	84	58.24	6.63	3	0.08	غير دالة إحصائياً	0.218	0.047
	مساعد مدير	16	57.53						
	نائب مدير	11	83.14						
	مدير	12	74.88						
الإبداع التنظيمي	رئيس قسم	84	58.86	4.49	3	0.21	غير دالة إحصائياً	0.218	0.048
	مساعد مدير	16	62.88						
	نائب مدير	11	82.91						
	مدير	12	63.67						
التغييرات الوظيفية	رئيس قسم	84	59.14	6.38	3	0.09	غير دالة إحصائياً	0.221	0.049
	مساعد مدير	16	55.97						
	نائب مدير	11	86.00						
	مدير	12	68.04						
التغييرات السلوكية	رئيس قسم	84	58.47	3.55	3	0.31	غير دالة إحصائياً	0.175	0.031
	مساعد مدير	16	63.34						
	نائب مدير	11	75.59						
	مدير	12	72.46						
التغييرات التكنولوجية	رئيس قسم	84	58.76	6.38	3	0.09	غير دالة إحصائياً	0.190	0.036
	مساعد مدير	16	55.25						
	نائب مدير	11	78.50						
	مدير	12	78.58						
بعد المرونة	رئيس قسم	84	57.02	7.17	3	0.06	غير دالة إحصائياً	0.270	0.073
	مساعد مدير	16	70.81						
	نائب مدير	11	84.59						
	مدير	12	64.42						
بعد القدرة على التحسس للمشكلات	رئيس قسم	84	59.49	3.76	3	0.28	غير دالة إحصائياً	0.197	0.039
	مساعد مدير	16	58.66						
	نائب مدير	11	80.14						
	مدير	12	67.38						
بعد المخاطرة والتحدي	رئيس قسم	84	62.31	2.56	3	0.46	غير دالة إحصائياً	0.124	0.015
	مساعد مدير	16	55.16						
	نائب مدير	11	75.64						
	مدير	12	56.46						

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (21.3) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ومن ثم فلم يتحقق الفرض في هذه الجزئية.

4.6.8.3 سنوات الخبرة: للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم اختبار " ويلكوكسون" الفروق في الترتيب بين المجموعات ويوضح الجدول رقم (22.3) هذا الجزء :

الجدول رقم (22.3) يوضح متوسط الرتب وقيمة كا² ومستوى الدلالة

المتغيرات	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية	إيتا	إيتا 2
التغيير التنظيمي	من 5 سنوات وأقل	26	52.19	13.397	4	0.009	دالة إحصائية	0.37	0.14
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	45.24						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	69.28						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	76.00						
	أكثر من 20 سنة	24	67.13						
الإبداع التنظيمي	من 5 سنوات وأقل	26	54.04	7.226	4	0.124	غير دالة إحصائية	0.24	0.05
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	51.12						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	72.22						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	71.38						
	أكثر من 20 سنة	24	62.56						
التغييرات الوظيفية	من 5 سنوات وأقل	26	48.88	16.516	4	0.002	دالة إحصائية	0.19	0.03
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	45.66						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	75.53						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	76.25						
	أكثر من 20 سنة	24	65.27						
التغييرات السلوكية	من 5 سنوات وأقل	26	62.69	7.744	4	0.101	غير دالة إحصائية	0.30	0.09
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	49.34						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	55.75						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	74.75						
	أكثر من 20 سنة	24	63.19						
التغييرات التكنولوجية	من 5 سنوات وأقل	26	50.27	8.596	4	0.072	غير دالة إحصائية	0.310	0.09
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	52.36						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	70.56						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	72.22						
	أكثر من 20 سنة	24	65.56						
بعد المرونة	من 5 سنوات وأقل	26	51.90	10.434	4	0.034	دالة إحصائية	0.22	0.04
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	49.48						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	70.72						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	75.08						
	أكثر من 20 سنة	24	63.08						
بعد القدرة على التحسس للمشكلات	من 5 سنوات وأقل	26	52.71	6.204	4	0.184	غير دالة إحصائية	0.12	0.01
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	56.20						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	74.78						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	69.17						
	أكثر من 20 سنة	24	59.56						
بعد المخاطرة والتحدي	من 5 سنوات وأقل	26	60.85	1.734	4	0.785	غير دالة إحصائية	0.24	0.05
	أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة	25	56.16						
	أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة	18	69.03						
	أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة	30	60.73						
	أكثر من 20 سنة	24	65.65						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (22.3) أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تحقق الفرض جزئياً، ويتمثل في المتغير المستقل: التغيير عند قيمة كا² (13.39) ومستوى دلالة (0.009) والتغييرات الوظيفية كانت ذات دلالة إحصائية عند قيمة كا² (16.51) وعند مستوى دلالة (0.002). وكذلك بعد المرونة

كان ذا دلالة إحصائية عند قيمة F كـ (10.43) ومستوى دلالة (0.03). ولتحديد درجة تأثير سنوات الخبرة في المتغيرات قامت الباحثة بحساب معامل إيتا، وهو أسلوب إحصائي يوضح نسبة التباين الذي يحدث في المتغير التابع (تشمل جميع متغيرات الدراسة) نتيجة للمتغير المستقل (سنوات الخبرة) ومن الجدول السابق يتضح أن متغير التغيير التنظيمي ذو دلالة إحصائية ذات تأثير قوي عند $F=0.14$ أما بالنسبة إلى التغييرات الوظيفية فكانت ذات تأثير صغير عند $F=0.03$ ، وكذلك بالنسبة إلى بعد المرونة فكان ذا تأثير صغير أيضاً عند $F=0.04$

9.3: خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الجزء العملي الذي تم فيه استعراض نبذة مختصرة عن المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية العاملة بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، وتطرقنا فيه إلى حركة توزيع الاستبانة ووسيلة جمع البيانات وصدق الاستبانة والاتساق الداخلي والثبات، وتطبيق البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في أسئلة الاستبانة، وتم التطرق في هذا الجزء إلى الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للخصائص والمتغيرات، ووصف متغيرات الدراسة التي اشتملت على متغيرين أساسيين هما: التغيير وأبعاده والإبداع التنظيمي، وتم اختبار صحة الفروض التي تمثل انعكاساً لأهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها الأهم: وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغيير والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.72). وجود علاقة ارتباطية طردية بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة بمعامل ارتباط (0.68). ووجود علاقة ارتباطية طردية بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة بمعامل ارتباط (0.69). ووجود علاقة ارتباطية طردية بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة بمعامل ارتباط (0.48). كما إن إمكانية التنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير كان بمعامل ارتباط (0.74) وهو مؤشر جيد. وسيتم التطرق في الفصل القادم إلى النتائج وتفسيرها بشكل أكثر تفصيلاً وربطها بالأهداف وكما يستعرض التوصيات والدراسات المستقبلية والتحديات والصعوبات.

الفصل الرابع: الخاتمة ومناقشة النتائج

1.4 مقدمة

2.4 النتائج وتفسيرها

3.4 إنجاز الأهداف

4.4 التوصيات والدراسات المستقبلية

5.4 التحديات والصعوبات

1.4: مقدمة:

يتناول هذا الفصل استعراض النتائج وتفسيرها، ومقارنتها مع إنجاز الأهداف من خلال اختبار الفروض، للخروج بمجموعة من التوصيات والدراسات المستقبلية التي قد تسهم في حل مشكلة الدراسة، وتقديم إضافة للمهتمين بموضوع التغيير والإبداع التنظيمي، وكذلك عرض التحديات والصعوبات التي واجهت هذه الدراسة.

2.4: النتائج وتفسيرها:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات ما يأتي:

1. أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية بالمصارف قيد الدراسة هي من فئة الشباب، حيث بلغت نسبتهم (66.6) من مجتمع الدراسة، وهذا قد ينعكس بشكل إيجابي على خلق الأفكار الجديدة والمبدعة، ويتضح هذا من خلال الشكل رقم (2.3) ص 55.
2. أظهرت النتائج هناك تقارب في نسب سنوات الخبرة بين القيادات الإدارية بالمصارف، ويرجع سبب تقارب هذه النسب إلى فتح (5) مصارف جديدة كما هو موضح في الجدول رقم (1.3) ص (46)، والشكل رقم (4.3) ص 57.
3. تعمل إدارات المصارف على تحقيق أهداف جديدة، وتحسين جودة تقديم خدماتها للمستفيدين، وتحسين مهارات أداء الموظفين، وهذا يتضح من خلال تفسير أبعاد التغييرات الوظيفية في الجدول رقم (11.3) ص 58.
4. تعمل إدارات المصارف على مواكبة التغييرات التكنولوجية على حد سواء في تقديم خدماتها للمستفيدين أو على مستوى المصرف ككل، ويتضح ذلك في تفسير أبعاد التغييرات التكنولوجية في الجدول رقم (13.3) ص 60.
5. إدارات المصارف تعمل على الاستفادة من الموظفين في إيجاد أفكار مبدعة وجديدة لحل مشكلات العمل والضعف الذي تعاني منه، نتيجة لفهمهم مشكلات العمل المصرفي، وهذا يتضح من خلال تفسير بعد القدرة على التحسس للمشكلات في الجدول رقم (15.3) ص 63.
6. تمتلك المصارف التجارية بمدينة مصراتة قيادات إدارية قادرة على أن تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال والنتائج المترتبة على ذلك. ويتجلى ذلك في تفسير بعد المخاطرة والتحدي في الجدول رقم (16.3) ص 64.

7. وجود علاقة إيجابية طردية قوية ما بين التغيير والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.72) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يتضح من الجدول رقم (17.3) ص 65.

8. وجود علاقة ارتباط طردية بين التغييرات الوظيفية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.68) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا واضح في الجدول رقم (17.3) ص 65.

9. وجود علاقة ارتباط طردية بين التغييرات السلوكية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.69) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يتضح من الجدول رقم (17.3) ص 65.

10. وجود علاقة ارتباط طردية بين التغييرات التكنولوجية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.48) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يتضح من الجدول رقم (17.3) ص 65.

11. هناك مؤشر جيد للتنبؤ بالإبداع التنظيمي في ضوء التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يتضح من الجدول رقم (18.3) ص 67. ولقد أسهمت التغييرات السلوكية بقوة تأثيرية أكبر من غيرها من أبعاد التغيير، وتليها التغييرات الوظيفية، أما التغييرات التكنولوجية فلم تسهم بأي أثر، حيث كان مستوى دلالتها (0.09) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وقد يرجع السبب إلى أن المصارف التجارية هي منظمات مالية تتميز بالتعقيد والمركزية الشديدة في إجراءاتها، حيث إن أي تغيير من التغييرات (الوظيفية، السلوكية، التكنولوجية) تتم وفق خطة مدرجة ومبرمجة من قبل الإدارة العامة ثم إدارة الفروع ثم إدارة المصرف، وخاصة التغييرات التكنولوجية؛ لأنها تكون من القوة الخارجية المفروضة للتغيير على المصرف ومفروضة باللوائح والقواعد المتشددة، مع طول التسلسل في حالة إجراء أي تعديل أو وجود مشكلة أو عطل يتم من قبل الإدارة العامة أو إدارة الفروع، بعكس التغييرات الوظيفية والتغييرات السلوكية فهي تكون مرنة وقابلة للتعديل والتغيير على مستوى إدارة المصرف بحد ذاته، كل بما يتناسب مع إمكانياته وعملائه واحتياجاته والمواقف والسلوكيات مع زبائنه ومشكلات العمل داخل المصرف .

12. أثبتت هذه الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية بشكل جزئي، ومن خلال الاختبارات التي أجريت على هذه المتغيرات (المؤهل العلمي،

العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) أثبتت جميع هذه المتغيرات ما عدا سنوات الخبرة، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يتضح من الجدول رقم (19.3) ص 69، والجدول رقم (20.3) ص 70، الجدول رقم (21.3) ص 71. أما فيما يخص سنوات الخبرة فقد تمّ قبول الفرض جزئياً حيث توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التغيير والإبداع التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يتضح من الجدول رقم (22.3) ص 72. ولقد كان متغير التغيير ذا تأثير قوي عند إيتا²=0.14 وكانت التغييرات الوظيفية ذات تأثير صغير عند إيتا²=0.03 أما بعد المرونة فقد كان ذا تأثير صغير أيضاً عند إيتا²=0.04

3.4: إنجاز الأهداف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التغيير بالإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية في قطاع المصارف التجارية بمدينة مصراتة من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على جميع المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، حيث تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة الموزعة على القيادات الإدارية (المديرين ونائبي المديرين ومساعد المديرين ورؤساء الأقسام) العاملين في هذه المصارف، وبعد تحليل الأسئلة التي كانت موجّهة إليهم، والتي تمثل تحليلاً للفروض الفرعية للدراسة، والتي تُعدّ في مجموعها إجابة عن الفرض الرئيس لهذه الدراسة وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير والإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة"؛ بينت النتائج بأنه وجود علاقة إيجابية طردية قوية ما بين التغيير والإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.72) وهذا يتضح من الجدول رقم (17.3) (ص 70)، وهي بذلك تتفق مع دراسة شقورة (2012) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ومهارات الإبداع الإداري. وهذه النتائج تمثل إنجازاً للأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، وبالتالي يمكن القول بأنه قد تم إنجاز أهداف هذه الدراسة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وبمراجعة الدراسات السابقة والكتب والمراجع المختلفة، تم التطرق إلى أبعاد التغيير وأبعاد الإبداع التنظيمي بشكل مفصل في الفصل الثاني (الجزء النظري)، وقد تم صياغة أسئلة تعكس هذا الجزء من الدراسة وتمّ توجيهها إلى القياديين العاملين بالمصارف قيد الدراسة، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى أبعاد الدراسة الحالية أو تشابه معها (حسب علم الباحثة) في الجزء العملي بحيث يمكن مقارنتها كقيم كمية والاستفادة منها في تشابه والاختلاف.

4.4: التوصيات والدراسات المستقبلية:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات مبنية على النتائج، فإن الدراسة يمكن أن تقدم مجموعة من التوصيات توصي بالأخذ بها وهي فيما يأتي:

1. زيادة الاهتمام بالقيادة الإدارية والرفع من مستوى المشاركة، للاستفادة من شجاعتهم وتحملهم للمسؤولية في خلق أفكار جديدة ومبدعة للعمل المصرفي.
2. زيادة اهتمام إدارات المصارف بالقيادات ذوي الخبرة في إنجاز عملية التغيير، والاستفادة منهم في إيجاد برامج داعمة لعملية التغيير، والترويج له لكسب موظفيهم وتغيير سلوكياتهم كقوة داعمة لهذا التغيير والاستفادة من اقتراحاتهم وآرائهم.
3. التركيز على إيجاد برامج خاصة بالتغييرات التكنولوجية وكيفية معالجتها والاستفادة منها على مستوى كل مصرف والعمل على زيادة تشجيع المبادرات الفردية والجماعية (الحوافز) لخلق الموظف المبدع.
4. لابد من توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد وتعزز التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد على أهمية التجديد والإبداع.
5. دراسة التغييرات التكنولوجية وأثرها على الإبداع التنظيمي بشكل أوسع داخل المصارف التجارية.
6. إجراء دراسة عن الخبرة كميزة تنافسية في التغيير التنظيمي وكيفية الاستفادة منها داخل قطاع المصارف.
7. عمل دراسة مقارنة عن بُعد ما بين قطاع المصارف التجارية الليبية والمصارف التجارية خارج ليبيا للاستفادة من تطبيق التكنولوجيا والتغييرات المصاحبة لها.

5.4: تحديات والصعوبات:

كثير من الدراسات تتعرض إلى مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه البحث وكانت أشبه بحجر عثرة أمام الباحثة فمنها ما يتعلق بالمشرف، ومنها ما هو خاص بعنوان البحث، ومنها ما هو خاص بمجتمع الدراسة. أولاً فيما يخص المشرف فقد تم الاتفاق مع مشرف من خارج مدينة مصراتة، وذلك بسبب عدم توافر مشرفين بهذه المدينة أثناء فترة إجراء هذه الدراسة (2015) وبعد موافقة المشرف بالالتزام مع الباحثة طيلة فترة إعداد البحث والموافقة على المقترح من قبل القسم، وإتمام الجزء النظري، تعذر التواصل مع المشرف وصولاً إلى تصميم صحيفة الاستبانة، أنقطع تواصل مع المشرف لعدة ظروف ومن أسباب تعذر الاتصال أسباب أمنية وعدم وجود وسائل اتصال مناسبة وكافية للتواصل. ثانياً: فيما يخص عنوان البحث فقد تم اختيار عنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة. وعند الوصول إلى تحكيم صحيفة الاستبانة من بعض الأساتذة الأفاضل (لهم جزيل الشكر والعرفان) اتضح وجود فجوة كبيرة ما بين العنوان والجزء النظري، والاستبانة، وأهداف الدراسة!!! كل هذا كان بمثابة تحدٍ للاستمرار أو الوقوف في ظل هذه الصعوبات. وقد قامت الباحثة بإجراء (14) مقابلة جديدة على بعض مصارف المدينة للدراسة الاستطلاعية وللتحقق من وجود مشكلة البحث، وبناء عليها تم تغيير عنوان البحث إلى "التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي" والتطبيق على القيادات الإدارية فقط دون جميع موظفي المصارف العاملة بمدينة مصراتة، وتعديل الاستبانة بما يُحقق أهداف البحث، وما يتماشى مع بيئة الدراسة. ثالثاً: مجتمع الدراسة المتمثل في جميع قطاعات المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة وانحصرت الدراسة في هذه المدينة لظروف أمنية إضافة إلى عدم الاستقرار في مدينتي سرت وبنغازي الأمر الذي ترتب عليه نزوح الكثيرين إلى مدينة مصراتة خاصة والمنطقة الغربية عامة، وهذا أدى بدوره إلى إضافة أعباء جديدة على قطاع المصارف في ظل أزمة السيولة، والاعتصامات، وإفقال المصارف من وقت لآخر لعدم توفر العملة النقدية، هذه الظروف والتحديات كانت مصاحبة لعملية توزيع صحيفة الاستبانة التي أخذت وقتاً يزيد عن (3 أشهر) مما اضطر الباحثة إلى التردد على بعض المصارف أكثر من (10) مرات لاستكمال توزيع وتعبئة الاستبانة، كل ذلك حرصاً منها على إتمام واستكمال الاستبانة المحددة للدراسة، إلا أن مصرف الوحدة فرع مصراتة لم يتم بتعبئة الاستبانة وإرجعها كما هي فتم استبعاده من هذه الدراسة، وذلك بسبب كثرة الأعمال ونقص الموظفين نظراً لفتح مصرف جديدة "الوحدة رجال أعمال" كما أن موظفي هذا المصرف قد تم نقلهم من مصرف الوحدة فرع مصراتة واستقلالية هذا المصرف بعد ذلك، وعدم توظيف موظفين

جدد بسبب عدم وجود ما يغطي أجورهم، بالإضافة إلى مشكلة النازحين من مدينة بنغازي؛ لأن مصرف الوحدة مصراتة هو فرع من مصرف الوحدة بنغازي. كل هذه التحديات والصعوبات أثرت سلباً، فأطالت وقت إنجاز هذه الدراسة من تعهدات وتمديدات إضافية لا نجازها.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد(2009).عنوان الورقة: "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الإدارية " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.
2. أبو زيد، خالد ذيب حسين(2010).أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. إبراهيم، عبد الحق علي(2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال "بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل" أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان.
4. الحاج، معمر، نعاس خديجة، قوادري فضيلة (2014). عنوان المقالة: أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، المحور(8) صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
5. الحامدي، جمال مسعود أحمد(2010).التغيير ودوره في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة).طرابلس، ليبيا.
6. الحريري، رافدة عمر(2011).إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة ، عمان.
7. الدرويش، مقعد فيحان(2010). المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات المدينة المنورة، رسالة ماجستير(غير منشورة). المملكة السعودية.
8. الدرويش وآخرون، بشير محمد عاشور(2005).البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية ،دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا.
9. الرقب، حماد محمود(2008).واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة).غزة .
10. الزعيتر، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن(2011).إدارة التغيير "الأسس والمنطقيات الفكرية"، الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
11. السكارنه، بلال خلف(2011).الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة.
12. السميري، حامد عاتق مرزوق(2007).العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة "ميدانية على المنظمات في محافظة جدة"، رسالة ماجستير(غير منشورة).السعودية.
13. السوداني، عبدالرحمن سالم(2017). الثقافة التنظيمية وأثرها في الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن"، رسالة ماجستير(غير منشورة). الأكاديمية الليبية فرع مصراتة.
14. السويطي، شبلي إسماعيل(2010). واقع الإبداع الإداري لدي إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير(غير منشورة).غزة .
15. السيد، فؤاد البهي(1979).علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار الفكر العربي.
16. الشريف، علي(2000).الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعة ، الإسكندرية.

17. الصالح، أسماء رشاد نايف(2011). عنوان الورقة: الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشري في المنظمات غير الحكومية الملتقى الأهلية "الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
18. الصرن، رعد(2000).إدارة الابتكار والإبداع ، دار الرضا، دمشق.
19. الصيرفي، محمد(2006).إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، رياض .
- 20.الصيرفي،محمد(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على مستوى الجماعات"، المكتب الجامعي، مصر.
21. الطويل، هاني عبد الرحمن(2001).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في نظم، دوائر النشر، عمان.
- 22.العجيلية، توفيق عطية(2009).الإبداع الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدير القطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). غزة .
- 23.العطيات، محمد بن يوسف النمران(2006).إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد، عمان.
- 24.العطية، ماجدة(2003). سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة" دار الشروق، عمان .
- 25.العواد، عبد الله بن محمد(2005).واقع الإبداع الإداري وأساليب التطوير، رسالة ماجستير (غير منشورة).الرياض.
26. العميان، محمود سليمان(2013).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط(6).دار وائل، عمان.
- 27.الغزالي، الثابت، محمد حازم إسماعيل، أحمد سمير نايف(2014).عنوان الورقة: إدارة التغيير وأساليب علاجها، المؤتمر الدولي العالمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
28. العنزوي، يوسف صالح الحمد(2013).أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير(غير منشورة).الكويت
- 29.القحطاني، لاحق بن عبد الله (2007).الإبداع الإداري ومعوقات في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير(غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 30.القليب، انتصار سليم(2012).تطوير القيادات الإدارية وأثرها على مستقبل التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة). دراسات العليا طرابلس، ليبيا.
- 31.الكبيسي، عامر خضر(2006).التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات.
- 32.اللوزي، موسى(2012).التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة". ط(5). دار وائل، عمان.

33. الماضي، محمد المحمدي(2000). إستراتيجية التغيير والتنظيمي "مدخل إسلامي مقارن" دار الجامعات، القاهرة.
34. المعاني وآخرون، أحمد إسماعيل (2011). قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان .
35. المنصوري، عائشة محمد فادي(2012). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لاستخدام المصارف التجارية العاملة في مدينة درنة منظومة (Flex cube). رسالة ماجستير (غير منشورة). الأكاديمية الليبية فرع بنغازي.
36. النجار، فريد (2007). الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعة، الإسكندرية .
37. النجار، ملكاوي، فايز، نازم(2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا مجلد 26(2) ،ص ص 257-279 .
38. الهدلي، وجوه سمران (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع لدي مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية لمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
39. بختي، إبراهيم (2002). دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الجزائر .
40. بديسي، فهيمة، وآخرون(2011). عنوان الورقة: مدخل بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات "الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .
41. بلوط، حسن إبراهيم(2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، بيروت.
42. بوران، طيبي، سمية، نادية(2014). عنوان الورقة: أثر إدارة التغيير على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من مؤسسات في ولاية سعيدة، المؤتمر الدولي العالمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
43. بن القرشي، عديلة بنت عبد الله (2008). الإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير لدي مديرات ومساعدات الدارس الابتدائية، رسالة ماجستير (غير منشورة). في الإدارة التربوية والتخطيط مكة المكرمة.
44. جروان، فتحي عبد الرحمن(2008). الموهبة والتفوق والإبداع. ط(3). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
45. جلاب، إحسان دهش(2011). إدارة السلوك في عصر التغيير، دار صفاء، عمان .
46. جلدة، عبوي سليم بطرس، زيد منير(2006). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان.

47. جلولي، أسماء(2013).أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدي العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة).الجزائر .
48. جويتا، برفين (2008).الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون ترجمة: المغربي، أحمد دار الفجر للنشر، مصر .
49. حسن، أسيل عامر(2009). سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير(غير منشورة).الأكاديمية الليبية فرع بنغازي.
50. حسن، ماهر محمد(2004).القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندي، إريد.
51. حسين، عبد الفتاح، رحيم، علاوي(2010).عنوان الورقة: التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال: دوافعه،أهدافه،مداخلة "الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .
52. حمزة، عبد السلام أحمد عبد الحفيظ(2011). معوقات نجاح التغيير التنظيمي من وجهة نظر مدراء الإدارات الوسطي، رسالة ماجستير(غير منشورة). دراسات العليا بنغازي، ليبيا.
53. حمود، خضير كاظم(2002).السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان .
54. خيرى، أسامة محمد(2012).إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان .
55. دحلان، خالد إدريس شاكر(2012). أثر التغيير على مستوى رضاء العاملين "بشركة الكهرباء"، رسالة ماجستير(غير منشورة).غزة .
56. روبنسون وآخرون(2008) إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمن توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة.
57. سليمانى، محمد(2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير(غير منشورة). الجزائر .
58. سوفي، نبيل(2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير(غير منشورة). قسنطينة، الجزائر .
59. شقورة، منير حسن(2012).إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس في محافظات غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة).غزة .
60. صالح، معارفي، مفتاح، فريدة(2011). عنوان الورقة: التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية "الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .
61. عبد السلام، مسعود، مخلوف، شريفي(2011). عنوان الورقة: التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية "الملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر .

62. عبد الكريم، يحي بروقات(2011).التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة تلمسان، على الموقع الإلكترونيwww.arado.org.eg،تاريخ دخول للموقع 2015.9.15 .
63. عبد المختار، عدوي، محمد خضر، إنجي صلاح فيريد(2011).التفكير النمطي والإبداع، القاهرة، جامعة القاهرة .
64. عرفة، سيد سالم (2012). اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير (الإسكندرية، الرابية) .
65. سويسي، عبد الوهاب (2009) المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم" دار النجاح، الجزائر .
66. عبوي، زيد منير(2010).إدارة التغيير والتطوير، ط(2). دار كنوز المعرفة، عمان .
67. عيد، سيد(2008).عنوان الندوة: "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجهه الإدارة الإبداعية "المنطقة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
68. عنصر، ليتم، يوسف، ناجي(2014).أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي المجلد7(32) ص 141-124.
69. قاسم، صبيحة (2011).عنوان المقالة: متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال "دراسة تطبيقية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة بغداد المجلد 7(21) ص ص 140-100.
70. محجوبي، أسامة(2013). أثر الإبداع التنظيمي على العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجزائر .
71. مصطفى، أحمد سيد(2000).إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية.
72. مطول، صالح فرج(2009).الميل نحو الإبداع والابتكار وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة).الدراسات العليا بنغازي، ليبيا.
73. ملاحي، رقية، وآخرون(2014). عنوان المقالة: التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الإستراتيجية المحور(6)التغيير الثقافي في المنظمات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
74. نصر، عزة جلال(2008).الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، مصر.
- الكتب الأجنبية :**

1. Brilman، Jean2003 (Les Meilleurs Pratiques De Management).Editions D'organisations، paris France، Quatrieme Edition .

الملاحق

الملحق رقم (1)

استمارة أسئلة المقابلة لدراسة الاستطلاعية

عنوان البحث : التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي

دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة

اسم المصرف
المسمى الوظيفي.....
عدد سنوات العمل

أولاً: التغيير التنظيمي :

- س1. هل توجد إدارة خاصة بالتغيير ؟
- س2. من يدير عملية التغيير ؟
- س3. هل تم نقلك من وظيفة لأخرى من قبل ؟
- س4. كيف يتم تغيير المهام ؟
- س5. هل توجد برامج تدريب خاصة بالموظفين لعملية التغيير؟
- س6. في حالة وجود تغيير داخل المصرف هل يتم توعية الموظفين بأهمية هذا التغيير وشرح أسبابه؟
- س7. هل يتم المشاركة بمقترحات في أي عملية تغيير داخل المصرف؟
- س8. التغييرات التكنولوجية هل تتم وفقاً لخطة مبرمجة ومدرجة أم حسب ظروف المصرف؟

ثانياً: الإبداع التنظيمي:

- س9. هل ترغب في تقديم الأفكار والآراء الجديدة للاستفادة منها داخل المصرف؟
- س10. هل يشجع مديرك المباشر الآراء والأفكار الجديدة التي تحفز على أداء العمل بشكل جيد؟
- س11. هل توجد حوافز تدعم عملية الإبداع داخل المصرف؟
- س12. هل أنت راضي عن أدائك داخل المصرف؟
- س13. هل طموحك أن تكون أفضل من الآن وهل تسعى لذلك؟
- س14. في حالة لديك أفكار لحل مشكلات داخل المصرف وهل لديك الشجاعة أن تسع لتطبيقها؟
- س15. هل لديك نوع من التحدي وتحمل المسؤولية في طبيعة الأعمال المكلف بها؟
- س16. لو لديك أفكار يستفيد منها المصرف وكانت بها نسبة مخاطرة هل تتحمل المخاطرة؟
- س17. هل تتقبل انتقادات الآخرين نتيجة لتطبيق أفكارك داخل العمل المصرفي ؟

ملخص بيانات المقابلات الشخصية

مؤشر الإجابة عن الفقرة	مصرف الوحدة رجال أعمال	مصرف المتوسط	مصرف الأمان	مصرف الواحة	مصرف التجاري الوطني	مصرف التجارة والتنمية	مصرف الوحدة	مصرف التجاري الوطني	مصرف شمال أفريقيا	مصرف شمال أفريقيا	مصرف الجمهورية قوز التيبك	مصرف الجمهورية الميدان	مصرف الجمهورية الميدان	مصرف الجمهورية أحمد الشريف	الفقرات
-	4سنوات	18سنة	15سنة	سنتين	7سنوات	12سنة	11سنة	40سنة	19سنة	16سنة	8سنوات	3سنوات	22سنة	25سنة	عدد سنوات العمل
قيادات إدارية متنوعة	رئيس قسم	مدير الفرع	مدير	رئيس قسم	رئيس قسم	رئيس شؤون الإدارية	م.شؤون الإدارية	م.شؤون الإدارية	م.شؤون الإدارية	قسم الإذاعات	رئيس قسم	رئيس قسم	م.شؤون الإدارية	مساعد مدير	السمي الوطني
لا توجد	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	س1
التغيير مفروض	الإدارة العامة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	من الإدارة	من الإدارة	من الإدارة	من الإدارة	من الإدارة	الإدارة العامة	الإدارة العامة	س2
جيد	لا	5 مناصب	2 مناصب	2 مناصب	2 مناصب	3 مناصب	3 مناصب	5 مناصب	لا	10 مناصب	2 مناصب	3 مناصب	3 مناصب	4 مناصب	س3
جيد	-	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	-	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	حسب الوظيفة	وفقا للوظيفة	بتغيير الوظيفة	س4
متوسط	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	س5
متوسط	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	وفقا لتطوير	نعم لتطوير	س6
لضعيف	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	س7
جيد	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	نعم العليا	حسب	س8
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	س9
متوسط	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	نوعا ما	لا	نعم	س10
لضعيف	لا	نعم	لا	معنوية	لا	لا	لا	حسب المكافآت	لا	لا	لا	لا	نوعا ما	معنوية وتدريب	س11
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	أكيد	لا	نعم	س12
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	أكيد	-	لا	-	-	-	نعم	نعم	س13
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	-	نعم	نعم	نعم	س14
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	كبير	نعم	نعم	نعم	س15
جيد	نعم	نعم	نعم	نعم	نوعا ما	نعم	نعم	نعم	نعم	لومدرسة	نعم	أكيد	نعم	نعم	س16
جيد	إلى ما	إلى ما	نعم	إلى ما	إلى ما	نعم	نعم	نوعا ما	نعم	نعم	نوعا ما	نعم	نعم	نعم	س17

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين الأكاديميين الاستبانة

ر.م	الاسم	الصفة	التخصص	جهة العمل
1	أحمد الحسانين	أ. مساعد	إحصاء	عضو هيئة تدريس بكلية التربية والمعلمين - مصراتة
2	إبراهيم كمبة	محاضر	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة
3	حسن هامن	أ. مساعد	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة
4	سعد محمد مبارك	أ. مساعد	إدارة أعمال	عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس
5	مختار أبو صاع	أ. مساعد	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس
6	محمد الأعمي	أ. مساعد	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - زليتن
7	نبيل الجعيدي	أ. مساعد	إدارة وتنظيم	عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد - مصراتة

المحق رقم (3)

الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

السادة : المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية بمدينة مصراتة .

تلمية طيبة....

نضع بين أيديكم استمارة استبيان أعدت لغرض انجاز دراسة ماجستير حول موضوع : **التغيير وعلاقته بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية** ، تهدف الدراسة إلى بيان أثر التغيير في الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية، و نظراً لتأهيلكم العلمي وخبرتكم العملية، فإنني أنتشرف بتقديم هذا الاستبيان الذي قسمته إلى قسمين الأول: المعلومات المتعلقة بكم ،والقسم الآخر المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة ويرجى منكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة للوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي . علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة وسيكون استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

1. البيانات الأولية :

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة لسيادتكم :

1.1 المؤهل العلمي :

دبلوم متوسط (17.1) دبلوم عالي (23.6) جامعي (52.0) ماجستير (7.3) دكتوراه (0)

2.1 العمر بالسنوات :

من 20 سنة وأقل من 30 سنة (22.0)

من 30 سنة وأقل من 40 سنة (39.8)

من 40 سنة وأقل من 50 سنة (26.8)

من 50 فأكثر (11.4)

3.1 المسمى الوظيفي :

رئيس قسم (68.3) مساعد مدير (13.0) نائب مدير (8.9) مدير (9.8)

4.1 سنوات الخبرة :

من 5 سنوات وأقل (21.1)

أكثر من 5 سنة إلى 10 سنة (20.3)

أكثر من 10 سنة إلى 15 سنة (14.6)

أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة (24.4)

أكثر من 20 سنة (19.5)

2. التغيير التنظيمي :

يعرف بأنه عملية موجهة وهادفة وواعية تبدأ بإدراكنا للحاجة للتحويل والانتقال ، وتحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ، وبما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات المصرفية .

ت	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تقوم إدارة المصرف بتغيير حجم المسؤوليات والمهام المسندة إلى الموظفين كل ما دعت الحاجة لذلك .	3.3	8.1	9.8	65.0	13.8
2	تسعى إدارة المصرف إلى تعديل إجراءات العمل وطريقة تنفيذها لضمان السرعة في الانجاز .	2.4	8.9	6.5	67.5	14.6
3	تسعى إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في تقديم خدماتها للمستفيدين وإرضائهم .	0.8	6.5	10.6	59.3	22.8
4	تعمل إدارة المصرف على تحسين أداء الأعمال والحد من الأخطاء والعيوب الناجمة عن أخطاء الموظفين .	2.4	4.9	13.0	61.0	18.7
5	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج تدريبية لتحسين مهارات وأداء الموظفين .	3.3	10.6	21.1	47.2	17.9
6	تقوم إدارة المصرف بالاستغناء عن بعض الموظفين واستبدالهم بموظفين أكثر مهارة .	13.0	30.1	28.5	22.8	5.7
7	تقوم إدارة المصرف بعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد وفقاً للمهارات والكفاءات .	11.4	13.8	23.6	39.0	12.2
8	تهتم إدارة المصرف بتوضيح عملية التغيير المقترح للموظفين .	9.8	12.2	32.5	38.2	7.3
9	تعمل إدارة المصرف على إيجاد برامج توعية لأهمية التغيير وفوائده .	10.6	13.8	30.1	34.1	11.4
10	تحفز إدارة المصرف الموظفين على تغيير سلوكياتهم من أجل إتقان العمل لإحداث التغيير .	8.9	10.6	18.7	48.8	13.0
11	يميل الموظفون بالمصرف للاستقرار الوظيفي الأمر الذي يجعلهم يحاولون تجنب أي تغيير .	8.9	48.8	24.4	12.2	5.7
12	تعمل إدارة المصرف على إدخال أحدث الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية الاتصال .	7.3	9.8	16.3	49.6	17.1
13	تقوم إدارة المصرف بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة .	5.7	7.3	10.6	53.7	22.8
14	توفر إدارة المصرف التسهيلات التكنولوجية للموظفين .	6.5	9.8	23.6	48.0	12.2
15	تقوم إدارة المصرف بإقامة دورات تدريبية للاستفادة من أساليب التكنولوجيا الجديدة وإحراز السبق عن غيرها من المصارف .	7.3	12.2	18.7	44.7	17.1

أي ملاحظات أخرى :

.....

3. الإبداع التنظيمي :

يعرف بأنه قدرة الموظف المصرفي على تقديم أفكار جديدة غير تقليدية بسبب التغيرات التي تحدث في البيئية الداخلية والخارجية للمصرف، وأكثر جدوى وفعالية وتتصف بأنها أفكار مفيدة ومتصلة بالإحساس بمشاكل العمل والعمل على حلها، أو تجديد في عملية تقديم الخدمات لزيائن المصرف .

ت	الفقرات	موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تهتم إدارة المصرف بالأراء المخالفة لأرائها للاستفادة منها في تحسين الخدمات المصرفية .	12.2	17.1	22.8	44.7	3.3	3.3
2	تشجع إدارة المصرف المبادرات الفردية والجماعية داخل المصرف .	10.6	17.9	26.0	38.2	7.3	7.3
3	عادة ما يتم قبول الأفكار الجديدة من الموظفين حتى لو كانت مختلفة.	9.8	18.7	27.6	36.6	7.3	7.3
4	يهتم الموظفون بالمصرف على ربط العلاقات بين الظواهر وتحليلها لمعرفة أسباب المشاكل وحلها .	4.9	14.6	25.2	43.9	11.4	11.4
5	تحرص إدارة المصرف على معرفة أوجه القصور أو الضعف من أجل إيجاد حلول لمعالجتها .	2.4	7.3	17.1	59.3	13.8	13.8
6	يحرص الموظفون بالمصرف على إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين .	5.7	14.6	25.2	43.9	10.6	10.6
7	لدى الموظفين بالمصرف فهم لمشكلات العمل المصرفي .	3.3	8.1	15.4	61.8	11.4	11.4
8	عادة ما يقدم الموظفون أفكارا جديدة ومبدعة في العمل المصرفي .	4.1	13.8	25.2	51.2	5.7	5.7
9	يتقبل الموظفون بالمصرف الانتقادات بصدر رحب .	5.7	10.6	30.1	45.5	8.1	8.1
10	يتحمل الموظفون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	2.4	10.6	17.9	56.1	13.0	13.0
11	يتقبل الموظفون بالمصرف الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.3	11.4	30.1	48.0	7.3	7.3
12	لدى الموظفين بالمصرف القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان .	4.1	4.9	22.8	56.9	11.4	11.4

أي ملاحظات أخرى :

.....

Extract

This study focused on analyzing and testing the relationship between (The independent) variable of change, and (The dependent) variable of organizational creativity in commercial banks within Misurata city. The study problem centered in lowering the organizational creativity for managers of commercial banks in Misurata. This study adopted an essential hypothesis that “there is a statistical relationship between the three dimensions of change: namely; functional, behavioral and technological changes, and organizational creativity. Therefore, this study aimed to determine the real applications of changes whether functional, behavioral or technological, as well as, organizational creativity dimensions at the middle and top managerial levels at the commercial banks in Misurata city. The study population involved managers in different management levels of the commercial banks in Misurata city consisting of one hundred thirty-five (135) manager, who work in nineteen (19) banks in Misurata city. This study adopted a descriptive research design, where a questionnaire was used to collect data. Therefore, One hundred twenty three (123) questionnaires were distributed. Research results showed that there is a strong positive relationship of (0.72), between change and organizational creativity, and a strong relationship of (0.68) between functional changes and the dimensions of organizational creativity in commercial banks in Misurata city. The results also showed a strong relationship of (0.69) between the behavioral changes and the dimensions of organizational creativity in the commercial banks involved in the study. Moreover, there is a moderate relationship of (0.48) between technological changes and the dimensions of organizational creativity. Moreover, results reveal that there is a good indicator of forecasting organizational creativity in accordance to the existence of change, as change could predict creativity at (0.74). Based on the findings of this study, the following are recommended: Increasing support for managers and encouraging participation, in order to improve their abilities to take risks in creating innovative ideas at their banks. Encouraging individual and group initiatives (motivations) to generate creativity in different levels. Increasing levels of motivational schemes for employees who succeed under change process. This study recommended further research on effects of technological changes on organizational creativity in commercial banks. It also recommended exploring role of work experience on organizational change.



The Libyan Academic - Misurata

Administrative and Financial Sciences School

Administrative and Sciences Department

Administration and Organizing Department Management

The Change and Its Relationship to Organizing Creativity

**A Field Study on Active Commercial Banks within
Misurata City**

**A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Master
of Administrative Sciences**

Written by:

Mariam Abdallah Mohamed Haweely

Supervisor:

Dr. Ali Jab Allah Meftah

2018