جـامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

شعبة علم الاجتماع

البناء الاجتماعي للقيادة و أثره على تحقيق الابداع التنظيمي
دراسة ميدانية في جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبة:

بن طاشة نجمة

إشراف:

أ.د: عويسي كمال

اللجنة المناقشة

إسم العضو	الجامعة	المهمة
د.قرادة ياسمين	غرداية	رئيسا
أ.د. عويسي كمال	غرداية	مشرفا ومقررا
د. رقاقدة السعيد	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

جـامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
شعبة علم الاجتماع

البناء الاجتماعي للقيادة و أثره على تحقيق الابداع التنظيمي
دراسة ميدانية في جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبة:
بن طاشة نجمة

إشراف:
أ.د: عويسي كمال

اللجنة المناقشة

إسم العضو	الجامعة	المهمة
د.قرادة ياسمين	غرداية	رئيسا
أ.د. عويسي كمال	غرداية	مشرفا ومقررا
د. رقاقدة السعيد	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهـــــــــداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا،

و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة بعد طول عناء

أهدي ثمرة جهدي و خلاصة تعبي إلى

جدتي العزيزة على قلبي أطال الله في عمرها

أمي العزيزة أسأل الله رضاها و اخوتي

رفيق دربي و سندي ...زوجي

صغاري الرائعين

شكر و تقدير

الحمد لله يتم بنعمته الصالحات و بمناه و كرمه أقصى الغايات و تنال بفضله أرفع الدرجات، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده الشافع المشفع وحده و رحمة الله المهداة إلى العالمين و اكمل الخلق و اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم على آله و صحبه أجمعين و نسألك اللهم علما نافعا و رزقا طيبا و عملا متقبلا

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان و أسمى عبارات الاحترام و التقدير و الامتنان إلى الأستاذ: د. عويسي كمال الذي تفضل بالإشراف على مذكرتي، و كل أساتذة علم الاجتماع عامة.

وإلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إنجاز دراستي هذه و لو بالكلمة الطيبة .

الفهرس

الإهـــــــداء .....

شكر و تقدير .....

الفهرس .....

قائمة الجداول و الأشكال .....

الملخص بالعربية: .....

Summary in English: .....

مقدمـــة: .....أ

الفصل الأول: الإطار منهجـي 4

1– أسباب اختيار الموضوع: 5

2– أهمية الدراسة: 5

3–أهداف الدراسة: 6

4– الإشكالية: 7

5- الفرضيات: 9

6– تحديد المفاهيم: 9

7– التحليل البعدي: 11

8– المقاربة السوسيولوجية: 12

9–المنهج المتبع: 13

10– الدراسات السابقة: 14

خلاصة الفصل: 19

الفصل الثاني: 1

"البناء الاجتماعي للقيادة" 1

تمهيـــد: 21

المبحث الأول: البناء الاجتماعي للقيادة 22

المطلب الأول: البناء الاجتماعي 22

المطلب الثاني: مفهوم القيادة 25

المبحث الثاني: أهمية القيادة و عناصرها 29

المطلب الأول: أهمية القيادة 29
المطلب الثاني: عناصر القيادة 31
المبحث الثالث: نظريات القيادة 32
المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم: 32
المطلب الثاني: نظرية السمات(**trait theory**) : 33
المطلب الثالث: النظرية الموقفية (**contingeny theory**) : 34
المطلب الرابع: نظرية "الفاعل الاستراتيجي لميشال كروزيه" و علاقتها بالقيادة و الابداع 36
المبحث الرابع: وظائف القيادة و أنماطها 38
المطلب الأول: وظائف القيادة 38
المطلب الثاني: أنماط القيادة 43
خلاصة الفصل : 47
الفصل الثالث:سوسيولوجيا الإبداع التنظيمي.....1
تمهيـــــــد: 49
المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي.....50
المطلب الأول: مفهوم الإبداع 50
المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع و مفاهيم أخرى.....52
المطلب الثالث: أهمية الإبداع 52
المطلب الرابع: عناصر الإبداع.....53
المبحث الثاني : أنواع الإبداع ، مستوياته، مراحله، معوقاته. 56
المطلب الأول: أنواع الإبداع.....56
المطلب الثاني: مستويات الإبداع 57
المطلب الثالث: مراحل و خطوات عملية الإبداع.....61
المطلب الرابع: معوقات الإبداع.....62
المبحث الثالث: العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، متطلبات تنميته، البيئة التنظيمية الداعمة له.....65
المطلب الأول: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات.....66
المطلب الثاني: متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي.....67
المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.....68
المبحث الرابع: أهم استراتيجيات القيادة الداعمة للإبداع التنظيمي 69
المطلب الأول: دور القيادة في تشكيل و تطوير بيئة الإبداع التنظيمي 69
المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التشاركية و الابداع التنظيمي 72
المطلب الثالث: العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع التنظيمي.....74

خلاصة الفصل: 76

الفصل الرابع: الجانب الميداني.....77

تمهيـــــد: 78

المبحث الأول :الإجراءات الميدانية.....78

المطلب الأول: مجالات الدراسة 78

المطلب الثاني: عينة الدراسة.....79

المبحث الثاني: أساليب التحليل الاحصائي و تحليل البيانات الشخصية.....80

المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي.....80

المطلب الثاني: أدوات البحث 81

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية.....82

الفصل الخامس: 87

النمط القيادي و الإبداع التنظيمي 87

تحليل جداول الفرضية الأولى:.....88

استنتاج الفرضية الأولى: 121

الفصل السادس: 123

" تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين".....123

تحليل جداول الفرضية الثانية: 124

استنتاج الفرضية الثانية:.....169

الاستنتاج العام: 171

خاتمة: 174

قائمة المراجع 175

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

جدول رقم 1: الفروق بين الأنماط القيادية 46

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس 82

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر 83

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي 83

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة 84

جدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة 85

جدول رقم 7: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل 86

جدول رقم 8: يوضح العلاقة بين مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرارات و التشجيع على تقديم أفكار جديدة 88

جدول رقم 9: يوضح العلاقة بين مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرارات و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع 91

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين اعتماد المسؤول على رأي العاملين قبل اتخاذ القرار و السعي الى تطبيق أفكار جديدة 93

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و كيفية تبنيه لأفكار جديدة 95

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة 97

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و التشجيع على تقديم أفكار جديدة 99

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة 101

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و رأيه عند تقديم فكرة جديدة 103

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و السعي لتطبيق تقديم فكرة جديدة 105

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و تشجيعه على تقديم أفكار جديدة 107

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة 110

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وصف أسلوب القيادة السائد و كيفية تبني المسؤول لفكرة جديدة 112

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين وصف أسلوب القيادة السائد و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع 114

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل 116

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين طبيعة الوظيفة داخل الجامعة وتقييم مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعة 119

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل 124

جدول رقم 24: يوضح العلا قة بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و السعي إلى تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل 127

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل 129

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار 132

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و المشاركة في ايجاد حلول مبتكرة 135

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع 137

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و كيفية تبني فكرة جديدة 139

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع 141

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و تقييم مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعة 143

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و كيفية تبني فكرة جديدة 145

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الثقة في القدرة على تحمل المسؤوليات المفوضة واقتراح أفكاراً جديدة لتحسين سير العمل 146

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين عند التفويض و كيفية التصدي لمواجهة المشاكل 148

جدول رقم 35: يوضح العلاقة بين عند التفويض و السعي لتطبيق أفكار جديدة 151

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء و التشجيع على تقديم أفكار جديدة 153

جدول رقم 37: يوضح العلاقة بين مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء و توفر البيئة المناسبة للإبداع 155

جدول رقم 38: العلاقة بين تأثير تفويض السلطة بتقديم أفكار جديدة و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار.....158
جدول رقم 39: يوضح العلاقة تحمل مسؤولية القرارات المفوضة و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة 160
جدول رقم 40: العلاقة بين رأيك في تفويض السلطة داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع 162
جدول رقم 41: يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع 164
جدول رقم 42: يوضح العلاقة بين للمستوى التعليمي و مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء 166

قائمة الأشكال:

الشكل رقم 1: نموذج نظام التأثير للقيادة 28
الشكل رقم 2: يوضح وظائف القيادة.....43
الشكل رقم 3: يوضح مستويات الإبداع 61

الملخص بالعربية:

تتناول هذه الدراسة موضوع البناء الاجتماعي للقيادة وأثره على الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل جامعة غرداية، انطلاقا من اعتبار القيادة عملية اجتماعية تقوم على التفاعل والعلاقات التنظيمية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة خاصة القيادة التشاركية وتفويض السلطة، ومستوى الإبداع التنظيمي داخل الجامعة .

وقد اعتمدت الدراسة على مقاربة سوسيولوجية تنظر إلى المؤسسة الجامعية باعتبارها نسقًا اجتماعيًا تحكمه علاقات السلطة والتفاعل والتعاون، حيث ركزت على تحليل أثر النمط القيادي السائد داخل الجامعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الفاعلين. كما انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أنه كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل الجامعة قائمًا على التفاعل الإيجابي وتفويض السلطة ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين .

وتفرعت عن هذه الفرضية فرضيتان جزئيتان؛ الأولى تتمثل في أن النمط القيادي التشاركي يسهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل الجامعة، بينما يحد النمط السلطوي من هذا الإبداع. أما الفرضية الثانية فتتمثل في أن تفويض السلطة داخل الجامعة يؤدي إلى تنشيط السلوك الإبداعي لدى الفاعلين، من خلال منحهم هامشا من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار والمبادرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية القائمة على الحوار والثقة والتواصل الفعال، إضافة إلى تفويض السلطة تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحفيز الفاعلين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تطوير العمل الجامعي. كما بينت النتائج أن غياب المشاركة وهيمنة الأسلوب السلطوي يؤديان إلى ضعف المبادرة وتراجع السلوك الإبداعي داخل المؤسسة .

و خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الإبداع التنظيمي داخل الجامعة يرتبط بمدى قدرة القيادة على بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتمكين والتفاعل الإيجابي، بما يسمح للفاعلين بالمشاركة الفعالة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

Summary in English:

This study examines the social construction of leadership and its impact on organizational creativity among actors within University of Ghardaia. Leadership is viewed as a social process based on interaction and organizational relationships among different actors within the university institution. The study aims to identify the relationship between leadership styles, particularly participative leadership and delegation of authority, and the level of organizational creativity within the university.

The study adopts a sociological approach that considers the university as a social system governed by relations of power, interaction, and cooperation. It focuses on analyzing the impact of the prevailing leadership style on developing creative behavior among organizational actors. The study is based on a main hypothesis stating that the more the social construction of leadership within the university is based on positive interaction and delegation of authority, the higher the level of organizational creativity among actors.

Two sub-hypotheses stem from this main assumption. The first assumes that the participative leadership style contributes to raising the level of organizational creativity among actors within the university, whereas the authoritarian style limits such creativity. The second hypothesis assumes that delegation of authority within the university stimulates creative behavior among actors by granting them greater freedom, autonomy, and participation in decision-making.

The findings revealed that participative leadership based on dialogue, trust, and effective communication, in addition to delegation of authority, significantly enhances organizational creativity and encourages employees to present innovative ideas and contribute to the development of university work. The results also showed that the absence of participation and the dominance of authoritarian leadership weaken initiative and reduce creative behavior within the institution.

The study concluded that achieving organizational creativity within the university depends largely on the leadership's ability to build an organizational climate based on trust, empowerment, and positive interaction, allowing actors to actively participate in organizational development and change.

مقدمة

مقدمـــة:

تعد القيادة من أهم الظواهر الاجتماعية و التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع في مختلف الحقول العلمية و التنظيمية، لما لها دور محوري في توجيه سلوك الأفراد و الجماعات دخل المؤسسات. و لم يعد النظر إلى القيادة يقتصر على كونها مجرد مجموعة من الصفات الفردية التي يتمتع بها القائد، بل أصبحت تفهم في إطارها الأوسع باعتبارها بناء اجتماعيا يتشكل من خلال التفاعلات و العلاقات بين الفاعلين داخل التنظيم، و يتأثر بالقيم و المعايير و الثقافة السائدة. كما أصبحت عملية تفاعلية ديناميكية تقوم على التأثير و التحفيز، و بناء العلاقات الإنسانية داخل التنظيم. و في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة في مجال التكنولوجيا و المعرفة، أصبح لزاما على المنظمات تبني أنماط قيادية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات، و تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تنمية الإبداع التنظيمي.

و في هذا السياق، يبرز المنظور السوسيولوجي أن القيادة ليست عملية أحادية الاتجاه، بل هي نتاج شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية التي تحدد طبيعة السلطة، و أنماط التأثير، و درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار. و من هنا، فقد أصبح البناء الاجتماعي للقيادة يشكل عاملا أساسيا في بناء بيئة تنظيمية فعالة تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي و تحسين الأداء .

و من الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تذمر بعض الموظفين و قلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم، و عجز هؤلاء الموظفين عن مواجهة مديرهم أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي و الشعور بالظلم و عدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، و تظل بيئة العمل مشوبة بالقلق مما يفقد الفاعلين إحساسهم بالالتزام التنظيمي. و تكون النتيجة بالتالي أداء قاصرا لا تتوفر فيه مقومات الجودة و حسن العطاء، و أنسب علاج لهذه الظاهرة هو توعية القائد الإداري بحقيقة دوره و مسؤوليته في التعامل مع مرؤوسيه و معالجة نواحي قصوره و تنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن روح التعاون و تحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان و الولاء و الالتزام و الابداع التنظيمي.

و من جهة أخرى، يعد الابداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز و الاستمرارية، حيث يسهم في تحسين الأداء و تطوير المنتجات و الخدمات، و إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. كما أنه يعكس قدرة المنظمة على استثمار طاقات افرادها الفكرية، و تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية تضيف قيمة حقيقية. غير أن تحقيق هذا الابداع لا يتم بشكل عشوائي، بل يتطلب بيئة تنظيمية محفزة، و ثقافة داعمة، و أسلوب قيادة قادر على استثارة القدرات الإبداعية لدى الفاعلين.

و انطلاقا من ذلك، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين البناء الاجتماعي للقيادة و تأثيرها على الابداع التنظيمي، باعتبارها العامل الحاسم في خلق مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار و الابداع. فالقائد الاداري هو المسؤول عن توجيه الفاعلين على التفكير خارج الأطر التقليدية. كما أن نمط القيادة المتبع داخل المنظمة يمكن أن يكون محفزا للإبداع أو معيقا له، تبعا لمدى مرونته، و قدرته على إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار، و تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية.

و عليه، فإن العلاقة بين القيادة و الإبداع التنظيمي تعد علاقة تفاعلية متداخلة، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر و غير مباشر. فكلما كانت القيادة أكثر دعما و مشاركة و ابتكارا، زادت فرص بروز الابداع داخل التنظيم، و العكس صحيح، كما أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية حديثة، كالقيادة التحويلية أو التشاركية، يكونون أكثر قدرة على تعزيز روح المبادرة و الابتكار لدى مرؤوسيهم.

و عليه فإن هذه الدراسة تحتوي على06 فصول و هي:

-الفصل الأول: الإطار منهجي: خصصناه للجانب البنائي للموضوع من خلال التطرق الى أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، تحديد الاشكالية وطرح الأسئلة الجزئية ثم صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجية، و المنهج المتبع، بالإضافة الى الدراسات السابقة.

-الفصل الثاني: البناء الاجتماعي للقيادة :سنتناول فيه مفهوم البناء الاجتماعي، و كذا القيادة برؤية سوسيولوجية من حيث التطرق الى أهميتها، عناصرها و نظرياتها، بالإضافة الى وظائفها و أهم أنماطها.

-الفصل الثالث: سوسيولوجيا الابداع التنظيمي : خصصناه لمعرفة سوسيولجية للإبداع التنظيمي من حيث التطرق الى مفهومه و الفرق بينه و بين مفاهيم أخرى ، أهميته و خصائصه ، بالإضافة الى أنواعه، و خطواته، و صولا الى أهم معوقاته..

-الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية: سنتناول فيه الإجراءات الميدانية للدراسة الذي يحتوي على بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات وتقنيات جمع البيانات، وكذا كيفية اختيار العينة وخصائصها، و الجداول البسيطة للبيانات الشخصية.

-الفصل الخامس: تحليل بيانات الفرضية الأولى: سنتطرق من خلاله الى عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والتكلم عن استنتاج جزئي لها.

-الفصل السادس: تحليل بيانات الفرضية الثانية: خاص بعرض بيانات وتحليل الفرضية الثانية والتكلم عن استنتاج جزئي لها.

وفي نهاية البحث سنضع استنتاجا عاما للفرضيات وخاتمة مستخلصة من كامل الدراسة ثم قائمة تحتوي على المراجع المعتمدة وملاحق.

الفصل الأول: الإطار منهجـي

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. التحليل البعدي.
7. تحديد المفاهيم.
8. المقاربة السوسيولوجية.
9. المنهج.
10. الدراسات السابقة

1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و من أهم هذه الأسباب:

مبررات موضوعية:

- قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل حال من متغير البناء الاجتماعي للقيادة و متغير الابداع التنظيمي، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد منهما، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من البناء الاجتماعي للقيادة و الابداع داخل الجامعة.

- ما تعنيه بعض المؤسسات من غياب للوعي القيادي في العمل و الذي يؤدي إلى غياب ابتكار قرارات سوية.

- فقدان بعض القادة اليوم لروح الاستشعار و الميل إلى الزعامة و حب المناصب.

- محاولة إعطاء الصبغة السوسيولوجية على موضوع القيادة.

- انسجام الموضوع مع تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل مما يدعم عملية البحث فيه.

- تقديم إضافة في إثراء البحث السوسيولوجي .

مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالقيادة و القائد داخل التنظيم و خصوصا المرتبطة بتنميتها و ذلك إيمانا مني بأهمية هذا الفاعل الاستراتيجي في الابتكار و التجديد و الإبداع و تحقيق التأقلم مع ظروف بيئة المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها و مهما كان معدل تغيرها.

- التعرف أكثر على المصطلحات البناء الاجتماعي للقيادة، و التعمق في مفهوم آليات الإبداع خاصة في مجال سوسيولوجية التنظيم.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، و هو البناء الاجتماعي للقيادة و أثرها على الابداع التنظيمي في جامعة غرداية،كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

– تتناول الدراسة مفهوم القيادة لتحقيق مشاركة و دور أكبر للفاعلين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحمل المسؤولية مما يعزز من الطاقة الإبداعية لديهم.

– استمرارية عملية البحث العلمي عن محاولة تعزيز العلاقة بين القيادة و متغير الابداع التنظيمي على مستوى الجامعة.

– يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة على ميدان الدارسة (جامعة غرداية) و دورها البارز في قدرتها على استثمار طاقات أفرادها، و تحويلها إلى ممارسات عملية تضيف قيمة حقيقة.

–إن تفعيل دور القيادة قد يؤدي إلى زيادة درجة صناعة القرارات المهمة و زيادة الشعور بالعدالة و يعمل على تحسين مستويات الأداء و جودته، كالقيام على تحفيز الفاعلين على التفكير خارج الأطر التقليدية، و الذي يمثل أحد الأهداف الرئيسية في الجامعة.

–يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة و توصياتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع خططهم و اتخاذ اجراءاتهم.

3–أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تعميمها على التنظيمات المختلفة للاستفادة مما جاء فيها و ذلك لزيادة إيمان المسيرين بأهمية منح الفاعلين فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات من خلال منحهم لبعض الصلاحيات لزيادة تحفيزهم في العمل لإبراز سلوكات إبداعية، و ذلك من خلال تقديم مقترحات للإدارة العليا و كذلك توصيات مهمة بناءا على ما توصلت إليه نتائج الاستبيان و التحليلات الإحصائية خصوصا في معرفة اتجاهاتهم و طموحاتهم و رغباتهم لتطبيق أنماط القيادة في الجامعة و يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالتالي:

– التعرف على أنماط القيادة السائدة في جامعة غرداية.

– تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم القيادة و كذلك أهميته بالنسبة للمنظمات و معرفة أبعاده و مختلف مستوياته، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الابداع التنظيمي و مختلف عناصره و كذلك حاجة الجامعة له.

– التعرف على مدى تأثير متغيرات(العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الراتب) على نمط القيادة في الجامعة.

– محاولة التعرف على مدى اهتمام الجامعة بدعم و خلق مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار و الابداع.

– إيجاد بدائل و حلول لغرض تحفيز القيادة نحو الانجاز المتميز لتحقيق قرارات جديدة و متنوعة في الجامعة.

4– الإشكالية:

تعيش المنظمات المعاصرة في ظل بيئة تتسم بالتسارع والتعقيد والتغير المستمر، حيث أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي، وأضحى التكيف مع التحولات شرطاً ضرورياً للاستمرار و البقاء. و في هذا السياق، برز الإبداع التنظيمي كأحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لدوره المحوري في تحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الفعالية التنظيمية. غير أن الإبداع التنظيمي لا يمكن اختزاله في كونه مجرد إنتاج لأفكار جديدة أو حلول مبتكرة، بل يتجاوز ذلك ليشكل ظاهرة اجتماعية مركبة تنبثق من التفاعلات اليومية بين الأفراد داخل التنظيم، وتتأثر بالبنى الثقافية والقيمية، وأنماط الاتصال، والعلاقات السلطوية، و كذا بدرجة الانفتاح على المحيط الخارجي.

و من هذا المنطلق، فقد ركز معظم المفكرين السوسيولوجيين على ظاهرة الابداع ، على غرار **"بيير بورديو"** الذي رفض تفسير الابداع على أساس الموهبة الفردية بل اعتبره نتيجة: (موقع الفاعل داخل الحقل التنظيمي و امتلاكه لرأسمال ثقافي و اجتماعي). و **"ميشال كروزي"** من خلال نظرية الفاعل و النظام و التي يرى فيها أن الابداع يظهر من خلال (هوامش الحرية داخل التنظيم و مقاومة الجمود البيروقراطي.

فالإبداع التنظيمي من منظور سوسيولوجي، يفهم باعتباره نتاجاً جماعياً يتشكل في سياق اجتماعي محدد، حيث تتداخل فيه استراتيجيات الفاعلين، وتفاعلاتهم، وتصوراتهم حول العمل و التنظيم. كما أنه يرتبط بمدى توفر مناخ تنظيمي يسمح بالمبادرة، ويشجع على التجريب، ويتسامح مع الخطأ، ويعزز الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات التنظيمية. فإن غياب هذه الشروط أو ضعفها قد يؤدي إلى كبح القدرات الإبداعية لدى الأفراد، مهما كانت كفاءاتهم أو مؤهلاتهم مما يجعل الإبداع ظاهرة رهينة بالبناء الاجتماعي الذي يحتضنه.

وفي خضم هذه المعطيات، تبرز القيادة كعنصر محوري في تشكيل هذا البناء الاجتماعي داخل التنظيم، حيث لم تعد تفهم في إطارها التقليدي كعملية توجيه أو إصدار أوامر، بل أصبحت تدرس باعتبارها ظاهرة اجتماعية ديناميكية تتأسس على شبكة من العلاقات والتفاعلات بين الفاعلين فالقيادة، وفق هذا التصور، هي نتاج توازنات دقيقة بين السلطة الرسمية وغير الرسمية، وبين استراتيجيات الفاعلين الذين يسعون إلى توسيع هامش حريتهم والتحكم في مناطق اللايقين داخل التنظيم. كما أنها تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، وأنماط الاتصال ومستوى الثقة، ودرجة المشاركة في صنع القرار.

وعليه، فإن القائد لا ينظر إليه فقط كصاحب سلطة أو مركز رسمي، بل كفاعل اجتماعي يتفاعل مع محيطه التنظيمي، ويؤثر فيه ويتأثر به من خلال ممارساته اليومية، وقدرته على بناء علاقات قائمة على الثقة، وتحفيز الآخرين، وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف مشتركة. و من هنا تتضح العلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع التنظيمي، حيث يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تسهم إما في تعزيز الإبداع من خلال التشجيع على المبادرة والانفتاح، أو في إعاقته من خلال تكريس الجمود والبيروقراطية والرقابة الصارمة.

وعند إسقاط هذه المعطيات على واقع الجامعة الجزائرية باعتبارها تنظيماً اجتماعياً ومعرفياً في آن واحد، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي في هذا السياق، فالجامعة الجزائرية اليوم تواجه جملة من التحديات المرتبطة بتحسين جودة التعليم، وتطوير البحث العلمي، والانخراط في الاقتصاد المعرفي، وهو ما يتطلب توفر بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع. غير أن الواقع يشير إلى وجود مجموعة من الإكراهات التي قد تحد من تحقيق هذا الهدف، من بينها سيادة بعض الأنماط القيادية التقليدية التي تميل إلى المركزية، وضعف تفويض السلطة، ومحدودية مشاركة الفاعلين في صنع القرار الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى المبادرة والإبداع داخل الوسط الجامعي .

ورغم الجهود المبذولة لإصلاح منظومة التعليم العالي، من خلال إدخال آليات حديثة في التسيير، وتشجيع البحث العلمي، إلا أن تطوير أنماط القيادة داخل الجامعة لا يزال يشكل تحدياً قائماً، خاصة فيما يتعلق بمدى قدرتها على تحفيز الفاعلين على الإبداع والمبادرة. فالإبداع في هذا السياق لا يرتبط فقط بالإمكانات المادية أو الموارد المتاحة، بل يتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة القيادة السائدة، ومدى قدرتها على خلق مناخ تنظيمي داعم ، قائم على الثقة، والتواصل، والتشجيع والاعتراف بجهود الأفراد .

ومن هنا تبرز الحاجة إلى مقاربة سوسيولوجية تحاول فهم القيادة داخل الجامعة غرداية باعتبارها بناءً اجتماعياً، وتحليل دورها في تشكيل السلوك التنظيمي للفاعلين، خاصة فيما يتعلق بالإبداع. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل التالي:

ما دور البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية في دعم أو إعاقة الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين؟

و بغية الإلمام بجميع الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية و هي:

الأسئلة الفرعية:

- كيف ينعكس نمط القيادة السائد على مستوى الابداع التنظيمي لدى الفاعلين؟.
- كيف يساهم تفويض السلطة كأحد مكونات البناء الاجتماعي للقيادة في تنمية الابداع التنظيمي داخل الجامعة؟.

5- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية قائما على التفاعل الإيجابي و تفويض السلطة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين .

الفرضيات الجزئية:

- يسهم النمط القيادي التشاركي في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل جامعة غرداية بينما يحد النمط السلطوي من هذا الإبداع.
- يؤدي تفويض السلطة داخل جامعة غرداية إلى تنشيط السلوك الإبداعي لدى الفاعلين.

6- تحديد المفاهيم:

1. **البناء الاجتماعي**: هو شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد، وتتضمن أنساقاً ونظماً تؤدي وظيفتها، ومن ثم تتشابك هذه الوظائف مع بعضها، واهتم علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بدراسة البناء الاجتماعي بوصفه أداة تحليلية لفهم المجتمع.[1]

[1]- قباري محمد اسماعيل: **أسس البناء الاجتماعي**، دراسة وظيفية تكاملية للنظم الاجتماعية، منشأة المعارف بالإسكندرية ، ب ت، ص10.

2. **مفهوم القيادة:** تتضمن عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي .

و قد عرفها **تايلور:**" هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة و تنسيق جهودهم و علاقاتهم و ضرب المثل لهم في الأفعال و الصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".[1].

3. **التعريف الإجرائي للقيادة:** هو عبارة عن النشاط الاداري الذي يمارسه القادة و الفاعلين في جامعة غرداية من خلال العدالة و الثقة في قدرتهم على انجاز الأعمال و توفير المرونة المناسبة للتعاون في العمل، و تسهيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف.

4. **الابداع:** هو حالات التجديد داخل المنظمة من طرف الإطارات و العاملين من أجل إضافة شيء جديد غير معهود يخدم فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بحلول ابتكارية لبعض مشاكل و أنماط التسيير، أو بتقنيات جديدة، و يرتبط هذا الأسلوب بمستوى التكوين و الخبرة و الممارسة اليومية و قوة الملاحظة و دوام التفكير

- و هو مقدرة الشخص ما أن يعدل أو يغير أنما ط التسيير أو التكنولوجيا السائدة ليقدم بديلا غير معتاد بأعلى كفاءة و فعالية.[2]

5. **الابداع التنظيمي:** هو العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد من مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة و مختلفة.[3]

6. **التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:** و هو قدرة الفاعل على ابتكار أساليب و أفكار جديدة من خلال إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل، و القدرة على التوصل إلى حلول للمشكلات الطارئة بالجامعة..

7. **التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:** تعني دعوة الرئيس لمرؤوسيه و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكل الجامعة التنظيمية التي تواجههم لمحاولة الوصول إلى أفضل الحلول لهذه المشاكل.

8. **التعريف الاجرائي لتفويض السلطة:** منح المسؤول المباشر بعض سلطاته و صلاحياته للفاعلين، و ذلك لتمكينهم و اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير شؤون العمل، بما يتناسب و المهام الموكلة إليهم.

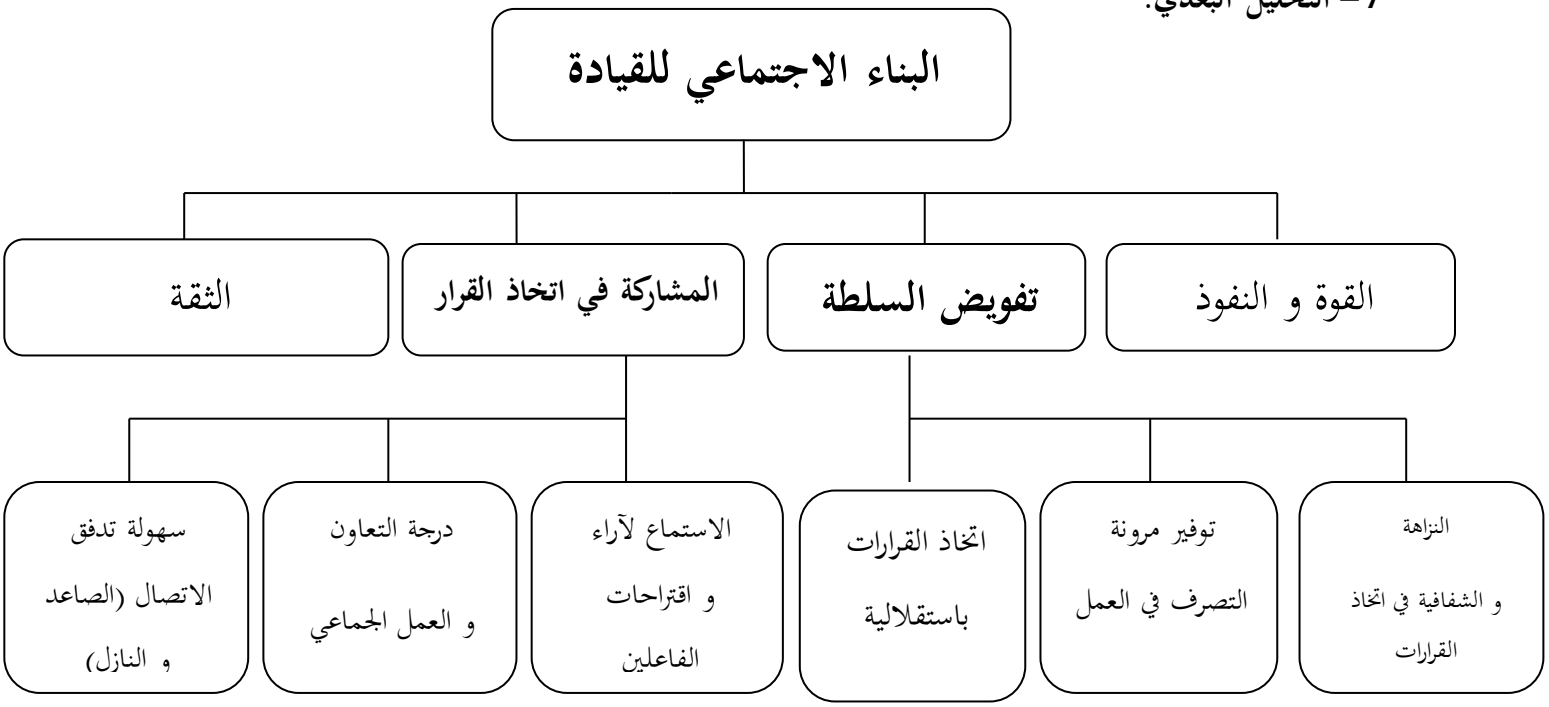
---

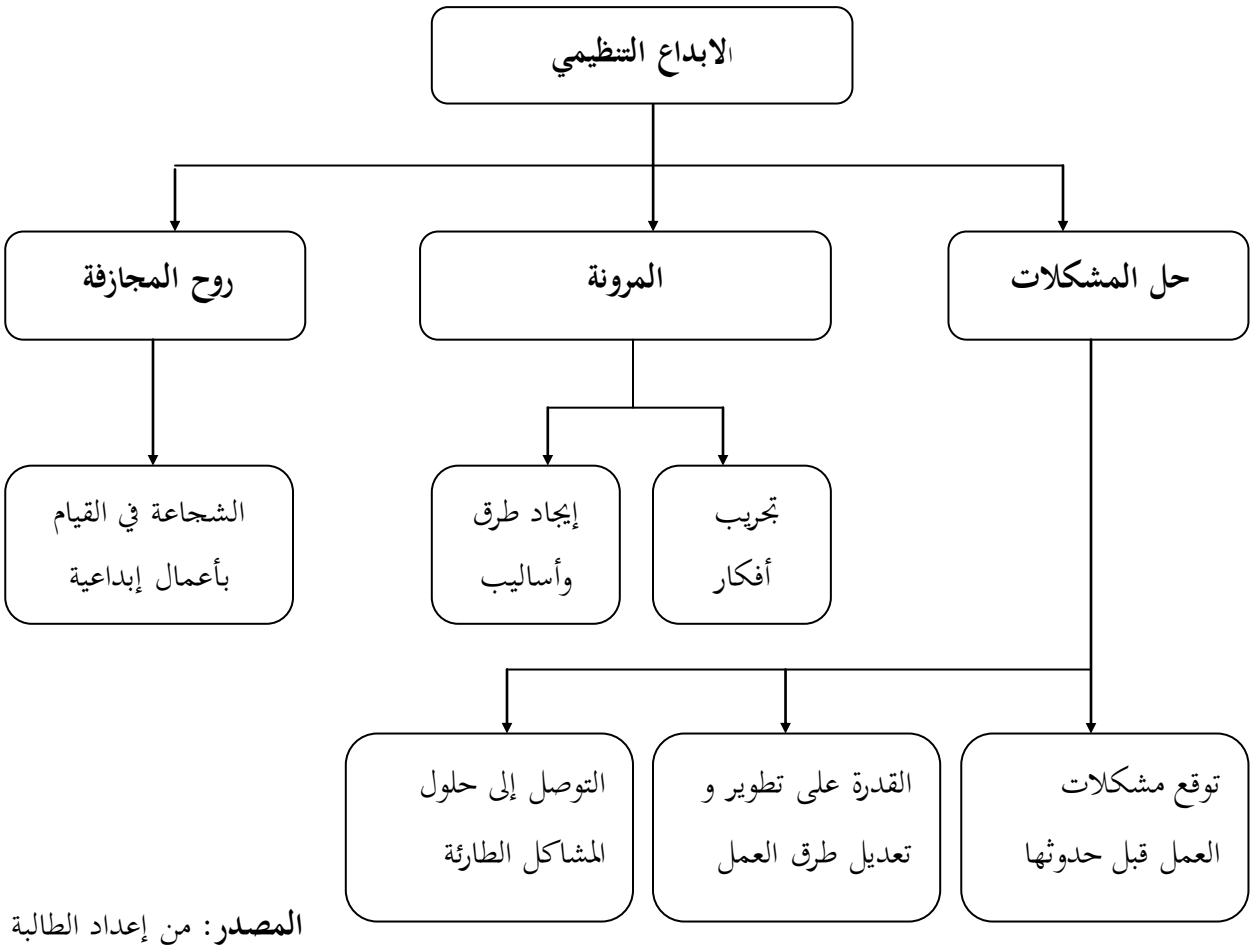
[1]- حشوف يسين، **القيادة و اتخاذ القرار**، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية، 2021-2022، ص8.

[2]- ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص5

[3]- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر ، 2005، ص 123.

7- التحليل البعدي:





المصدر: من إعداد الطالبة

8- المقاربة السوسيولوجية:

على الرغم من اتفاق علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة ومتشابكة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها، ويستعين بها ،لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات[1]

وقد تم اختيار مقاربة رأينا أنه يتوجب تبنيها في دراستنا وهي:

- **نظرية تحليل النظام و السلطة "ميشال كروزي":**

هي إطار سوسيولوجي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات ، حيث يرى أن التنظيم ليس نظاما عقلانيا مغلقا، بل بناء اجتماعي ديناميكي قائم على التفاعل، الصراع، التفاوض و من أهم مبادئها:

- **الفاعل الاستراتيجي**: الفرد ليس منفذا سلبيا، بل يتصرف بذكاء لتحقيق مصالحه.

- **مناطق عدم اليقين** :هي المجالات التي لا تستطيع القواعد التنظيمية التحكم فيها بشكل كامل، و من مصدرها:(الخبرة التقنية، المعلومات، العلاقات الخارجية، الغموض، في القوانين)، أي من يسيطر على عدم اليقين يملك السلطة.

- **السلطة كعلاقة و ليس كمنصب**: كروزييه يرفض الفهم التقليدي للسلطة، فعنده: السلطة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، إذ أنها لا ترتبط فقط بالمنصب ، بل ب: المعرفة، التحكم في الموارد، التحكم في المعلومات.

- **التنظيم كنسق علاقات**: القرار لا يفهم كعملية خطية (مشكلة-تحليل-حل)، بل هو نتيجة تفاعل معقد بين فاعلين يملكون مصالح مشتركة، و ذلك من خلال مراحل غير رسمية لصنع القرار:(ظهور المشكلة، دخول الفاعلين، صراع أو تفاوض، مساومات)، و الوصول إلى حل وسط أي توازن للقوى .

* الربط بين نظرية ميشال كروزييه و موضوع دراستنا:

- **البناء الاجتماعي للقيادة**: القيادة ليست فقط منصب رسمي: بل تبنى من خلال: (العلاقات، التفاعلات و التأثير في الآخرين، و التفاوض داخل التنظيم).

1- رابح كعباش :**علم الاجتماع التنظيم** ،مخبر علم الاجتماع الاتصال ،جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر،2006،ص155

- **الابداع التنظيمي**: كروزييه يوضح أن مناطق الغموض تمنح الأفراد حرية التصرف، هذه الحرية قد تؤدي إلى: (الابتكار، و اقتراح حلول جديدة).

نظرية النظام و السلطة لميشال كروزي ترى أن القيادة كعلاقة اجتماعية داخل التنظيمات لا تخضع فقط للعقلانية الرسمية، بل هي نتاج تفاعل استراتيجي بين فاعلين يسعون إلى تعظيم مصالحهم من خلال التحكم في مناطق عدم اليقين، فهذه المناطق تمنح الفاعل مساحة من الحرية، أي امكانية التجريب، و هذا ما يولد الطاقة الابداعية في المناطق التي لا تخضع لرقابة صارمة. مما يجعل القرار انعكاسا لتوازن القوى أكثر من كونه نتيجة تخطيط عقلاني خالص.

9-المنهج المتبع:

يعرف المنهج حسب رأي" **موريس أنجرس**" على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"[1].

كما يعرف المنهج بأنه " الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة ".

وبغرض معالجة المعطيات وفرزها وتحليلها قمنا باستعمال **المنهج الوصفي** الذي رأينا أنه يناسب طبيعة الموضوع الذي يهدف الى دور اسهام القيادة على تحقيق الابداع التنظيمي في جامعة غرداية.

ويعرف **المنهج الوصفي** بأنه" أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو الموضوع محددة من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية"[2].

1- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، تر: بوزيد صحراوي ، دار القصبة للنشر، الجزائر،ط2، 2010، ص98

2- محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات**، دار وائل للطابعة والنشر، الأردن،ط2 ،9991،ص35.

وللتحقق من اثبات أو نفي العلاقة بين مختلف المتغيرات قمنا بتحويل البيانات الخام الى جداول بسيطة وأخرى مركبة، وذلك باستخدام **التحليل الكمي** عن طريق البرنامج الاحصائي "**spss**" أو ما يسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistique Package for Social Sciences.

10- الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الإلمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات و المفاهيم الجوهرية و الإلمام بالنقاط الأساسية و رسم الطريق الصحيح الذي يوصل إلى النتيجة المرغوبة و يمكن تحقيق الأهداف المرسومة لذاك سيتم التطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل من القيادة و الإبداع كالآتي:

الدراسة الأولى: لكنزة بن غالية بعنوان : **دور القيادة الابداعية في تعزيز الابداع الابتكاري بمنظمات الأعمال،** دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية- الشلف- .

و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي: **هل تساهم القيادة الابداعية في منظمات الأعمال في تعزيز الابداع الابتكاري ؟**

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الابداعية في تعزيز الابداع الابتكاري في المؤسسات الاقتصادية

و قد تم الاستناد على **الفرضيات** التالية للإجابة على الإشكالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور الرؤية الابداعية في تعزيز الابداع الابتكاري في المؤسسات الاقتصادية.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور البيئة الابداعية في تعزيز الابداع الابتكاري في المؤسسات الاقتصادية.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد الابداعية (المادية، المعنوية، التكنولوجية)في تعزيز الابداع الابتكاري في المؤسسات الاقتصادية.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة التشاركية (التعاون، التشارك، التبادل، التشاور) في تعزيز الابداع الابتكاري في المؤسسات الاقتصادية

وقد توصلت هذه الدراسة **للنتائج** و هي:

- القيادة التي تقوم على التفاعل و المشاركة و تبادل المعرفة تعزز الابداع.
- البيئة التشاركية تعتبر شرطا أساسيا لظهور الأفكار الجديدة.[1]

الدراسة الثانية: لبوكلثوم نعيمة بعنوان : **دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي**، دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني – البليدة– .

و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي: **ماهي أهمية القيادة المبدعة في التغيير التنظيمي على المستوى النظري و العلمي من خلال مؤسسة البناء المعدني ؟**

و قد تم الاستناد على **الفرضيات** التالية للإجابة على الإشكالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العاملين في مؤسسة البناء لخصائص القيادة المبدعة(الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة و المبادرة).

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخصائص القيادة المبدعة(الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة و المبادرة) على التغيير التنظيمي(التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي).

- لا يوجد تطبيق لممارسات القيادة المبدعة(التمكين، الاتصال التحفيز، المشاركة) في مؤسسة البناء المعدني.

وقد توصلت هذه الدراسة **للنتائج** و هي:

- تملك قيادات مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة و بدرجة متوسطة حيث جاء الترتيب على حسب رأي المبحوثين وفق لما يلي(بعد الوعي بالمشكلات في أعلى المراتب يليه بعد المرونة، الطلاقة ، المبادرة ، ثم في الاخير الاصالة).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخصائص القيادة المبدعة(الوعي بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة و المبادرة) على التغيير التنظيمي(التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي). و عليه تم قبول الفرضية.

[1]–كنزة بن غالية: **دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الإبتكاري** ، مذكرة ماستر، جامعة حيسبة بن بوعلي ، الشلف، 2024.

- هناك تطبيق لممارسات القيادة المبدعة(التمكين، الاتصال التحفيز، المشاركة) في مؤسسة البناء المعدني و بدرجة متوسطة .[1]

الدراسة الثالثة: لبوعشة نور الدين، بعنوان **"القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال "** دراسته ميدانية بمؤسسة Cometal الهياكل المعدنية.

و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي: **هل للقيادة الإدارية الكفاءة والمناخ التنظيمي السائد ودرجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أثر على العمل الإبداعي؟**

و قد تم الاستناد على **الفرضيات** التالية للإجابة على الإشكالية:

- توفر القيادة الإدارية الكفؤة يشجع العمال على الإبداع.

- المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يؤثر على تنمية القدرات الإبداعية.

- ضعف الولاء التنظيمي للفرد يشكل عائقا أمام الإبداع.

وقد توصلت هذه الدراسة **للنتائج** و هي:

- تعبر القيادة عن عملية التأثير المتبادل بين القادة والتابعين والذي يساهم في تحسين أداء العمال.

- القيادة الفعالة هي القيادة القائمة على مشاركة المرؤوسين في مختلف الوظائف الإدارية التي تشجعهم على تقديم الاقتراحات.

- إتباع أسلوب قيادي مين يسمح بإتاحة المجال للإبداع.[2]

الدراسة الرابعة: لأحمد بوسكرة ، تحت عنوان **"بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة"** .

و كانت مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيسي التالي: **هل هناك ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة ؟**

[1]- بوكلثوم نعيمة : **دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016.

[2]- بوعشة نور الدين: **القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري**، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.

و قد تم الاستناد على **الفرضيات** التالية للإجابة على الإشكالية:

– هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

– هناك ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة .

–هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة.

وقد توصلت هذه الدراسة **للنتائج** و هي:

– هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديموقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر.

–هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر .

–هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر.[1]

التعقيب على الدراسات السابقة :

أوجه التشابه:

- جميع الدراسات تناولت موضوع القيادة داخل التنظيمات، و اهتمت بدراسة علاقتها بالإبداع التنظيمي بمختلف أنواعه.
- الاعتماد على الدراسة الميدانية داخل مؤسسات جزائرية.
- الاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل الظاهرة التنظيمية.
- توظيف الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تشابهت الدراسة في ابراز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة و العمل الجماعي.

أوجه الاختلاف:

- دراستنا تركز على القيادة كبناء اجتماعي و ليس كنمط إداري فقط.
- الاعتماد دراسنا على المنظور السوسيولوجي المدعم بنظرية كروزييه.
- تهتم دراستنا بالعلاقات و السلطة و التفاعل داخل المنظمة أكثر من السمات الشخصية للقائد.

[1]– أحمد بوسكرة :**بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري** ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 25، العدد2، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، 2014.

- اختلاف مجالات الدراسة الميدانية (قطاع صناعي..) بينما ركزت دراستنا على البيئة الجامعية الإدارية.
- الاختلاف في طرق التحليل الاحصائي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل المنهجي، تم التطرق إلى مختلف الجوانب الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، بدءًا بالمقدمة العامة التي أبرزت خلفية الموضوع، ثم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها ، كما تم صياغة الإشكالية المركزية وطرح الفرضيات التي توجه مسار البحث، إلى جانب تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة بما يسمح بفهم العلاقة بين البناء الاجتماعي للقيادة وأثره على الإبداع التنظيمي. إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة للاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها. وعليه، يشكل هذا الفصل قاعدة منهجية ضرورية للانتقال إلى الجانب النظري لتناول مختلف المفاهيم و الأسس النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

"البناء الاجتماعي للقيادة"

تمهيـــــد:

يُعد البناء الاجتماعي للقيادة من المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي، حيث ينظر إلى القيادة ليس فقط بوصفها مجموعة من السمات الفردية أو القدرات الشخصية التي يمتلكها القائد، بل كعملية اجتماعية تتشكل داخل سياق تفاعلي بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. فالقائد لا يولد قائداً بالضرورة بل يبنى دوره القيادي من خلال التفاعلات اليومية، والرموز المشتركة، والمعاني التي يضفيها الأفراد على سلوكاته وممارساته.

ينطلق هذا التصور من الواقع الاجتماعي الذي هو نتاج للتفاعل المستمر بين الأفراد، حيث تتشكل الأدوار والتوقعات من خلال التواصل و التأويل. وبهذا المعنى، فإن القيادة هي نتيجة لعملية تفاوض اجتماعي مستمرة بين القائد والمرؤوسين، يتم فيها تحديد من يملك السلطة، وكيف تمارس، وما هي حدودها. كما تتأثر هذه العملية بالثقافة التنظيمية، و القيم السائدة، وأنماط الاتصال، وشبكات العلاقات داخل المؤسسة.

و تبرز أهمية البناء الاجتماعي للقيادة في كونه يسلط الضوء على البعد الجماعي للقيادة، حيث لا يمكن فهمها بمعزل عن السياق التنظيمي والاجتماعي الذي تنشأ فيه. فالقيادة هنا ليست مجرد توجيه أو إصدار أوامر، بل هي عملية إنتاج للمعنى وبناء للثقة وتعزيز للشرعية داخل التنظيم. كما أن هذا المنظور يساعد على تفسير الاختلاف في أنماط القيادة من بيئة إلى أخرى، تبعاً لاختلاف البنى الثقافية والاجتماعية .

وعليه، فإن دراسة البناء الاجتماعي للقيادة تفتح المجال لفهم أعمق لكيفية تشكل القيادة داخل التنظيمات، وكيفية تأثير العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية في تشكيل السلوك القيادي، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة.

و هذا ما سوف نتعرف عليه في هذا الفصل من خلال عرض البناء الاجتماعي للقيادة، و ذلك عن طريق التطرق الي مفهومها و أهميتها و أهم نظرياتها و وظائفها وصولا إلى أنماطها.

المبحث الأول: البناء الاجتماعي للقيادة

المطلب الأول: البناء الاجتماعي

يعد البناء الاجتماعي من أهم المفاهيم في علم الاجتماع،وظهر لأول مرة على يد العالم هربرت سبنسر عام 1873 .ويعتبر الإطار التحليلي الذي يفهم من خلاله علماء الاجتماع العلاقات النمطية والمؤسسات الدائمة التي تشكل السلوك الفردي والحياة الجماعية .ويشتق مصطلح البناء في علم الاجتماع من العمارة، حيث يشير إلى ترتيب الأجزاء التي تشكل كلاً متكاملاً .

وقد أجمع علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا الاجتماعية على أن مفهوم البناء الاجتماعي يعبر عن المفاهيم الاجتماعية التي يصعب تحديدها وتعريفها، نظراً لسعتها وشموليتها، غير أننا نستطيع تعريفه في التالي :

1-البناء الاجتماعي: هو شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد، وتتضمن أنساقاً ونظماً تؤدي وظيفتها، ومن ثم تتشابك هذه الوظائف مع بعضها، واهتم علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بدراسة البناء الاجتماعي بوصفه أداة تحليلية لفهم المجتمع.

ويشير مفهوم البناء إلى الوحدات المكونة لهذا البناء، وإلى العلاقات التي تربط بين هذه الوحدات، لتشكل كلاً متماسكاً .وشبه "**هربرت سبنسر**" المجتمع بالكائن العضوي، وأكد على ضرورة التناسق الوظيفي والاعتماد المتبادل بين النظم .ويقول "**ناديل**" أن بإمكاننا التعرف على بناء المجتمع من خلال الكشف عن العلاقات السائدة، ومن خلال قدرته على أداء الأدوار المختلفة .

و في السياق الاجتماعي، تُعرف البنية الاجتماعية بأنها العلاقات الدائمة والمنظمة بين عناصر المجتمع .وتشير في جوهرها إلى النمط المنظم للعلاقات الاجتماعية و المؤسسات الاجتماعية التي تشكل المجتمع .والبناء الاجتماعي ليس كيانا ماديا ،وانما هو مجموعة تفاعلات متكررة، وتسلسلات هرمية ومعايير، وأدوارًا، وقيمًا.. تُصبح مؤسساتية بمرور الوقت. و هي تشكل قواعد الحياة الاجتماعية، أي مجموعة من القواعد والأعراف التي يتصرف الأفراد بموجبها. وعلى

عكس التفاعلات العشوائية، تتميز البنى الاجتماعية بالاستقرار والديمومة ومقاومة التغيير،> لذلك تعد دراسة البنية الاجتماعية أساسية لفهم الاستقرار الاجتماعي وآليات التغيير.[1]

2-العناصر والمكونات الهيكلية للبناء الاجتماعي: تشمل البنية الاجتماعية أربعة عناصر أساسية و هي:

1-المكانة الاجتماعية: تشير إلى موقع او مكانة اجتماعية معترف بها يشغلها الفرد، مثل الطالب، أو ولي الأمر، أو أستاذ، القائد.

2- الدور: حيث ترتبط كل مكانة بوظيفة أو دور، حيث يتألف من السلوكيات المفترضة والمتوقعة من الشخص الذي يشغل تلك المكانة، مثل دور الاستاذ أو القائد أو الطالب.

3- المعايير: فهي القيم والقواعد المشتركة التي توجه السلوك.و تنقسم الى معايير رسمية (قوانين)، و معايير غير رسمية (عادات و تقاليد).

4-المؤسسات: هي مجموعات مستقرة من المعايير والأدوار التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية الأساسية، مثل مؤسسة الأسرة التي توفر التنشئة الاجتماعية أو مؤسسة تعليمية أو اقتصادية[2] .

3-فهم كيف يعمل البناء الاجتماعي:

حيث المكانة التي يشغلها الافراد سواء كانت ثورث أو تكتسب .تؤثر هذه المكانة على ادوار الأفراد وكيفية تفاعل الأفراد ومعاملتهم في المجتمع .بينما تعمل المؤسسات الاجتماعية، كالنظام القانوني أو التعليمي، على مأسسة هذه المكانة والأدوار وتنظيمها، مما يسهم في استقرار البنية الاجتماعية واستمرارها .يساعدنا فهم هذه المكونات على فهم آلية عمل المجتمع بشكل أفضل، وفك شيفرة شبكة العلاقات المعقدة التي تحافظ على النسيج الاجتماعي.

4- خصائص البناء الاجتماعي:

4-1- كينونة البناء :إن البناء الاجتماعي كيان واقعي واضح وملموس، وإذا لم يكن البناء الاجتماعي بناء فيزيقاً، فإن وجوده واضح وضوح الظواهر الفيزيقية، فنحن نستطيع تصور ذلك الكيان حين ننطق كلمات "أسرة – جماعة –

[1]- قباري محمد اسماعيل: **أسس البناء الاجتماعي**، دراسة وظيفية تكاملية للنظم الاجتماعية، منشأة المعارف بالإسكندرية ، ب ت، ص 11

[2]- محمد الجوهري: **علم الاجتماع و مشكلاته**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب ت، ص102.

مجتمع محلي، ونحن بذلك لا نقصد الوجود الفيزيقي أو المجموع العددي للأفراد، بل نقصد كياناً واضحاً تعمل على إيجاده العلاقة التكاملية للأفراد.

4- 2-استمرارية البناء : إن البناء الاجتماعي يتميز بدرجة معينة من الاستمرار عبر الزمن، الأمر الذي يشير إلى استمرار جماعة اجتماعية وإنسانية لها كيان مستقل بصرف النظر عن التغيرات التي تحدث لهذا البناء الاجتماعي.

4-3 -السمة التنظيمية للبناء :أن هناك علاقات اجتماعية وأخرى سياسية و اقتصادية، حيث يقوم البناء الاجتماعي على تنظيم العلاقات بين الافراد وفق قواعد تضبط السلوك الاجتماعي.[1]

5- البناء الاجتماعي للقيادة:

يعد البناء الاجتماعي للقيادة من المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع التنظيم، حيث لا تفهم القيادة كصفة فردية فقط، بل كنتاج لعلاقات و تفاعلات اجتماعية داخل سياق معين. كما يشير البناء الاجتماعي للقيادة الى أن القيادة ليست مجرد خصائص شخصية للقائد، بل هي عملية اجتماعية تبنى من خلال التفاعل بين القائد و المرؤوسين داخل إطار تنظيمي. كما اعتبر " **ميشال كروزيه**" أن التنظيم نسقا من العلاقات التفاعلية، حيث رأى أن السلطة لا تختزل في البنية الرسمية بل تتوزع عبر ما يعرف بمناطق اللايقين التي يتحكم فيها الفاعلون داخل التنظيم.[2]

و من أهمية البناء الاجتماعي للقيادة أنه يساعد على فهم القيادة كعملية جماعية، يعزز المشاركة داخل التنظيم، يدعم الابداع التنظيمي، و يفسر اختلاف أنماط القيادة في التنظيمات.

و من هذا المنطلق، يمكن فهم القيادة كعملية اجتماعية تبنى من خلال التفاعل و التفاوض بين الأفراد، و هو ما ينسجم مع منظور البناء الاجتماعي للقيادة، كما أن تقليص الطابع البيروقراطي و تعزيز هامش الحرية داخل التنظيم يسهم في تحفيز الابداع التنظيمي.

[1]- حامد عبد السلام زهران: **البناء الاجتماعي**، عالم الكتب، القاهرة، ب ت، ص84.

[2] -crozier M:**The Bureaucratic Phenomenon**. University of chicago press. 1964.p165

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

شكل مفهوم القيادة leaderchip اهتماها خاصا في كتابات و أبحاث و دراسات معظم علماء الاجتماع الباحثين حتى يومنا هذا. حيث ينظر الي القيادة في المنظور السوسيولوجي الحديث باعتبارها بناء اجتماعيا يتشكل من خلال التفاعل بين الفاعلين داخل التنظيم، حيث لا تقتصر على خصائص فردية بل تنتج عبر علاقات اجتماعية و ثقافية معقدة. و قد تعددت تعريفاتها حسب مقاربات نظرية، لكنها تدور عموما حول التأثير في الآخرين و توجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

فالقيادة هي عملية اجتماعية تستهدف تنسيق و توجيه مجهودات أفراد الجماعة لتحقيق هدف معين و هي عادة ما تعتمد على تنمية روح الجماعة و المشاركة و التعاون ، و على ذلك فالقائد الناجح هو الذي يكون رئيسا وقائدا في نفس الوقت .[1]

و يرى " **ماكس فيبر**" أن القيادة ترتبط بالسلطة، حيث يميز بين أنماطها (تقليدية، كارزمية، عقلانية القانونية)، و يعتبر أن القائد يكتسب شرعيته من قبول الأفراد له.[2]

أما " **تالكوت بارسونز**" فقد رأى أن القيادة وظيفة داخل النسق الاجتماعي تهدف الى تحقيق التكامل و التوازن بين عناصر التنظيم.[3]

و قد عرفها **فيدلر** بأنها "تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه و تنسيق الجهود و الإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك ، و يبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة". [4]

و يوضح "كارتر "خمس اتجاهات لتعريف القيادة:

1- استقطاب أعضاء مجموعة معينة حول شخص مركزي ،

2- الشخص القادر على توجيه المجموعة تجاه أهدافها ،

---

[1]- احمد مصطفى خاطر: **الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 226.

[2] -Weber M.**Economy and Society**.University of california press.1978.p220

[3] -Parsons T.**The Social System**.free press.1951.p 55.

[4]- محمد اسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، الأزاريطية، 2005،ص 226.

3- الشخص مختار بواسطة أفراد المجموعة لقيادتها.

4- الشخص القادر على تحريك المجموعة لأبعاد معينة،

5- الشخص يملك سلوكا معينا.[1]

ينظر إلى القيادة دائما على أنها مفتاح التنظيم فمهما كانت القيود التي تفرضها الأوامر القانونية أو التنظيمية ، ومهما تكن الصعوبات التي تنطوي عليها أعمال معينة ، فإن نوع القيادة القائمة هو الذي يشكل قيمة التنظيم و يلهم أفراده للعمل برغبة وحماس تؤديان إلى الفاعلية ، خاصة بعد أن أصبحت وظيفة التوجيه و بصورة متزايدة أعظم النواحي الحركية في المنظمات.[2]

1-صفات القائد الناجح :

القائد هو الشخص الذي يلهم الآخرين و يجذبهم بحيث يستطيع التأثير فيهم بسهولة و باستعمال كاريزمية و كثرة اقتراحاته التي تجعل الأشخاص أكثر إعجابا و حبا له[3].

- **التفاعل الاجتماعي**: من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها .
- **اليقظة**: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.
- **تحقيق هدف الجماعة**: من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج .
- **الحماس والايجابية والمبادأة**: بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والاسهام في مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة وأن يكون له في ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح العالي.
- **قوة الشخصية والسيطرة**: وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادة عليهم دون أن تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الارادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر ... إلخ .

[1] - سعد الدين عشماوي، **أسس الادارة**، ب ن، ب ت، ص20.

[2] - زكريا المصري، **أسس الادارة العامة(التنظيم الاداري)**، دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2007، ص132.

[3] -jean brilman.**les mielleurer pratiques de management** ; edition d'organisation,paris,3eme edition,2001,p457.

- **التنظيم**: بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضوابطه[1] .
- **قوة التحمل**: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة
- **التخطيط**: ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المستقبلية في خطة واقعية.
- **الحكمة**: أي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول الى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز .
- **التواضع**: ويقصد به تحرر النفس من التعاظم والغرور والغطرسة المصطنعة.
- **العدل**: أي أن يكون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو في العقاب أو في التعامل .
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع**: من خلال إشاعة جو المحبة والألفة والاعتراف بين الطرين مع الالتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه واعتباره رمزا للجماعة وصورة للأب المثالي.
- **الثقافة**: بث القيم والأفكار والمعايير التي تتماشي مع أهداف الجماعة وتثرى ثقافتها وتثقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها .
- **الديمقراطية**: أن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية حرة.[2]

2- التفاعل بين القائد و التابعين :

تنتقل بؤرة الاهتمام في هذه الفئة من القائد إلى ذلك التأثير الذي يمارسه في الجماعة لحتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها ، فنجد "توسيك "**tosic**" يعرف القيادة بأنها قدرة فرد القائد على التأثير في آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها.[3]

و من هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة و هي:

1-عملية التأثير التي تحدث بين فرد و فرد، أو فرد و جماعة ، أو جماعة و جماعة،

2-أن عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد و الجماعات، ماهية القيادة

[1]- شفيق محمد: **القيادة**، دار النهضة مصر للطباعة و النشر، 2007، ص 20-22.

[2]- خليل صالح الحليمي، مرجع سابق، ص 158.

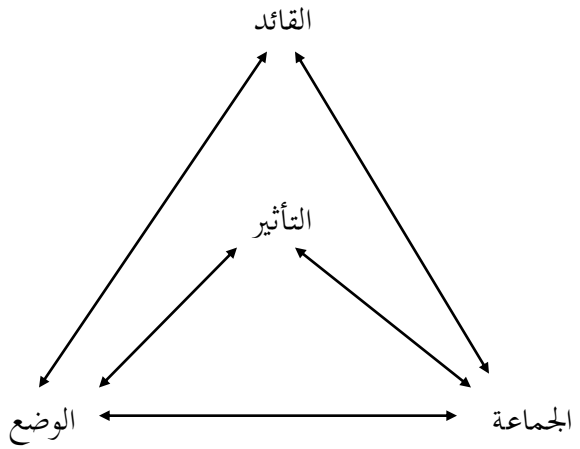
[3]-طريق شوقي، **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ب س، ص 34،35.

3-أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية و عن اقتناع و حماس وثقة ،

4-إن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي.[1]

و لعل أفضل تعبير عن القيادة في كلمة واحدة هو التأثير "Influence" فالقائد يوثر في تابعيه ، و التابعون أيضا يؤثرون في القائد ، و يستخدم هولاندر و جوليان مفهوم التبادل الاجتماعي(echange social)في عملية توضيح عملية التفاعل بين القائد و التابع ، و إذا رغبنا في التوصل إلى مدخل متكامل العملية القيادة، فلابد منم الربط بين عناصر القائد و الوضع و جماعة التابعين و أفضل طريقة لهذا الربط تكون باستخدام مفهوم الأنظمة ، ويظهر الشكل (1) عملية القيادة في صورة (نموذج النظام التأثير)(influence system) الذي يربط بين هذه العناصر الثلاثة ، التي يطلق عليها : " الأنظمة الفرعية" و كل نظام من هذه الأنظمة الفرعية يؤثر و يتأثر بالآخرين.

الشكل رقم 1: نموذج نظام التأثير للقيادة



المصدر: سعيد محمد المصري، ص 411

يمثل هذا النموذج (الشكل (1) عملية القيادة أفضل تمثيل فالقائد يؤثر في الجماعة و يتأثر بها ان كما يؤثر في الوضع و يتأثر به ، وأخيرا فالجماعة تؤثر في الوضع و تتأثر به أيضا.

[1]- سعيد محمد المصري: **اساسيات في دراسة الادارة** العامة، دار المريخ للنشر، الرياض،1983، ص410،411.

المبحث الثاني: أهمية القيادة و عناصرها

المطلب الأول: أهمية القيادة

تعتبر القيادة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الفاعلين داخل التنظيمات ،فالقيادة الجيدة تساهم في توجيه الفاعلين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيزهم وتوجيههم بطريقة فعالة، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. القائد الذي يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التواصل الجيد مع الفريق يخلق بيئة عمل صحية تتمتع بالتعاون المتبادل بحيث تساعد في تحسين الأداء وزيادة الإبداع من خلال أسلوب القيادة المؤثر.[1]

و من منظور سوسيولوجي ، فإن القيادة لا تقتصر فقط على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بل تشمل أيضا التأثير على القيم والمعتقدات التي تجمع الأفراد في المجتمع التنظيمي، فالقائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية يستطيع أن يعيد تشكيل الثقافة التنظيمية ويوجهها نحو التغيير الإيجابي مما يعزز التماسك الاجتماعي داخل المنظمة ويقلل من حالات الاضطراب الاجتماعي أو السلوكيات السلبية بين الأفراد القيادة التحولية، إذاً، تعتبر أداة مهمة في بناء مجتمع تنظيمي مرن يستطيع مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تطرأ عليه، مما يعزز قدرة المنظمة على الاستمرار.[2]

وكما تعتبر القيادة مهمة بالنسبة للقائد المرؤوسين والمؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

بالنسبة للقائد :

لقد أجاب E. Thomdike على التساؤل ما الذي يدفع القائد ليكون قائداً؟ وأشار أن الدافع الاقتصادي هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي، لكن هناك من الدراسات من يرى أن الجانب المادي ليس دائما هو المبرر لتولي مناصب قيادية،.و قد أشار " **بيير بورديو**" إلى أن الأفراد الذين يملكون: (رأس مال اجتماعي(شبكات العلاقات)، رأس مال ثقافي(معرفة تعليم)، رأس مال رمزي(سمعة)) ، هم الأكثر قدرة على الوصول الى مواقع القيادة، لأنهم يملكون أدوات التأثير داخل الحقل الاجتماعي. وهكذا فالقيادة تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء الفاعلين، ولاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في

[1] – سمير قريد، محمد خشمون: **سوسيولوجيا القيادة**، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية و الاجتماعية، المجلد10، العدد1، 2025، ص 343

[2] – sabri.N ;**The Importance of Leadership**.Asian journal of management.2023.p47.

العصر الحالي والتي لم يعد لها خيار آخر، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والإبداع والابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة تنظيمية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر.

بالنسبة للمرؤوسين :

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين، وبأهدافهم واحتياجاتهم تجعلهم يقومون بأداء أعمالهم ليس فقط كما هو مطلوب منهم بل أكثر مما هو متوقع، إذ يقوم القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهم تسودها الثقة، فالقائد الناجح لا يحتكر السلطة، بل يعيد توزيعها بشكل عقلاني من خلال **تفويض**ها على مستويات تنظيمية مختلفة، مما يخفف مركزية القرار ، و هذا ما يؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات مما يدفعهم إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قادتهم، وخاصة إذا علمنا دوار الرئيسية للقادة هي تكوين قادة جدد من خلال **إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات** التوجهات المستقبلية للمؤسسة الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبانتمائهم لها، فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين لأنها تبني فيهم جيلا جديدا من القادة.

بالنسبة للمؤسسة :

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لان العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت الزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون . ويلاحظ أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً ،من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم، ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، فضلاً على أن خصائص القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل، والتي يقضي الفاعلون فيها معظم أوقاتهم مما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام، ومن المفترض أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها[1].

[1]- صبرينة سيدي صالح: **القيادة التنظيمية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علم الاجتماع تنظيم و عمل، 2021 ، ص 19،20. بتصرف

المطلب الثاني: عناصر القيادة

1-القائد الإداري :هو رأس التنظيم الإداري و هو المسئول عن التخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه و التنسيق بين كافة العناصر المادية و البشرية منها على السواء .

2- الفاعلين: هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

3- **عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه** : تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه ، و استمالتهم و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة .

4- توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم : إن الهدف من عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه هو تنظيم جميع القوى و الموارد البشرية العاملة الموجودة في التنظيم (المنظمة) وتوجيهها ضبط سلوكها بالصفة المرنة التي تتلاءم مع كافة المواقف العارضة، فالمدير يشرف على مجموعة من الفاعلين والذين يتباينون في عدة نقاط كالسن، و الجنس و المستوى التعليمي و الثقافي و الانتماء الاجتماعي، و المعتقد الديني، و التركيب السيكولوجي، و المدير القائد هو الذي يستطب من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم .

5- الموقف أو الظروف :الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف أو حتى يكيفها، و هذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ويتكون الموقف من العناصر التالية : (فريق العمل – طبيعة المشكلة – القيد الزمني– ظروف المنظمة (بيئة العمل))

6- تحقيق الهدف التنظيمي : الغاية من عملية التوجيه و المراقبة التي يمارسها القائد الإداري نحو المرؤوسين ، وذلك من خلال التأثير فيهم و توحيد جهودهم ، هي تحقيق الأهداف المنشودة.

إن فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية يقتضي أن نفهم كل منها على حدى ، وهذه لأهداف هي :

أ- أهداف التنظيم : و هي ستة أهداف وهي (الهدف القانوني–الهدف الوظيفي– الهدف الفني– الهدف الربحي – الهدف الشخصي، و الهدف العام).

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم.

ج- الأهداف الشخصية للموظف. و هذا ما أشار عليه **"ميشال كروزيه"** حيث يرى أن الأفراد داخل التنظيمات ليسوا مجرد منفذين سلبيين للقواعد، بل هم فاعلون استراتيجيون يسعون الى تحقيق مصالحهم الخاصة داخل إطار التنظيم، أي أن الفرد يملك هامش حرية، بحيث يستخدم هذا الهامش بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافه، إذ يتفاعل مع الآخرين في إطار علاقات قوة و تفاوض.

د- الأهداف الشخصية للقائد.[1]

المبحث الثالث: نظريات القيادة

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم:

يقول "هو جو "Hogo" (لا يوجد في العالم ما هو أقوى من الأفكار التي يصنعها الزمن، فالعصر هو الذي يصنع القائد و ليس العكس).

فالرجل العظيم great man هو شخص يستمد عظمته من خلال موهبته وقدراته الوراثية إضافة إلى تمتعه بشخصية كاريزمية[2].

كما يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية المجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:

1- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة ،

2- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم،

3- يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .[3]

[1]- زرقوط بولرباح ، حران العربي: **أنماط القيادة الادارية و نظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017، ص240.

[2] - مدحت محمد ابو النصر، **إدارة و تنمية الموارد البشرية و الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص318.

[3]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر، الاردن، ط3 2005،ص263.

المطلب الثاني: نظرية السمات (trait theory) :

ركزت كافة الدراسات المتعلقة بهذه النظرية على أن هناك ارتباطا وبين القيادة وبين خصائص شخصية القائد، وإن هناك إمكانية الدراسة كل منها من جهة ثانية اختلف عدد السمات أو الخصائص التي تم دراستها من قبل الباحثين، ففي حين بلغ عددها في بعض الدراسات ست سمات ، بلغ في الأخرى أكثر من عشرين سمة، لذا فإن وجود عدد غير متفق عليه من السمات أو الخصائص يجعل من الصعوبة عقد المقارنات بين الدراسات لتحديد أهم السمات الواجب توافرها في القائد بالإضافة إلى صعوبة تحديد تعريف سمة محددة أكثر من مئة تعريف لها.[1]

كما تقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف بمعنى أننا إذا استطعنا تحديد الخصائص المميزة للقائد الناجح، فسيكون لدينا حل للمشكلة ، و إذا لم تستطع (صنع قادة متميزين ، و ستكون على الأقل قادرين على اختيار قادة جيدين ، ومن أبرز النظريات التي تناولت سمات القائد الناجح ما يلي :

2-1النظرية الجسمية:

و يرى أصحابها أن القيادة تتوقف على مجموعة من الصفات الجسمية التي تضفي على القائد (الهيبة (التي تسمح له بالتأثير على أفراد الجماعة وبسط نفوذه عليهم و في ضوء هذه النظرية نجد أن القيادة تعتبر وقفا على رجل دون المرأة لأن قدرة الرجل على التحمل وقوته الجسمية تفوق المرأة بكثير عند أصحاب هذه النظرية. و من السمات الجسمانية تجد:

- الصحة والعافية (الخلو من الأمراض).

- الطول والوزن.

- القوة و قوة الاحتمال (تحمل اللام في المواقف المحرجة)

- الحيوية (درجة نشاط التي يتمتع بها القائد قياسا بالإتباع).

[1]-كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الادارة و تحديات المديرين**، دار المنهل، بيروت، ط2، 2008،ص 280.

2-2النظرية النفسية :

توصل كيد "tead" من دراسة لعدد من القادة في مجالات متعددة إلى أن هناك عشر سمات الازمة للقيادة، و هي:

-الطاقة الجسمية والعصبية	-المهارة النفسية	– الاستقامة
-معرفة الهدف و طرق الوصول إليه	– الحزم	– الذكاء
– الصداقة	-الإيمان	– القدرة على التعليم والتوجيه

ويؤكد "تيد" على أن أي فرد تتوفر فيه هذه السمات يصلح بكل تأكيد ليكون قائدا ناجحا .[1]

و من الانتقادات التي وجهت النظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت هذه الدراسات أن للمرؤوسين دورا مهما في إنجاح القيادة الإدارية ، كما أكدت هذه الدراسات إلى أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية[2].

المطلب الثالث: النظرية الموقفية (contingeny theory) :

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط السلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة ، و تقوم هذه النظرية أيضا على فرض آخر يقول : أن الفرد يكون قائدا في موقف معين و ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر، وبموجب هذه النظرية و الأحوال الملائمة الاستخدام مقدرته و مهاراته وسلوكه و الذي يعتمد على الموقف، ويتطلب كل موقف قيادة معينة ذات صفات و سمات خاصة به.[3]

كما أن النظرية الموقفية تعطي اهتماما بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي وخاصة الواجب أو العمل الجمعي أو موقع القائد داخل هذا العمل أو هم جميعا.

[1]- احمد اسماعيل حجي، مرجع سابق، ص201.

[2]- علي عباس، **علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2004، ص 164.165.

[3]-كامل بربر، مرجع سابق، ص 283.

بالإضافة إلى أن هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة ، و من ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى ، و معنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد ، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة و الاستفادة منها حسب الظروف أو المواقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته للعمل[1].

و من أبرز النظريات الموقفية و هي :

نظرية فيدلر : fiedler's théorie يرجع الفضل إلى فيدلر في وضع(نموذج الظروف المتغيرة الفاعلية القيادة) (contingeny model of leaderchip effectivene).

جمع فيه جانبين أساسين، هما نمط القيادة ومواءمة الموقف القيادي نفسه، و رأى أن مواءمة الموقف للنمط القيادي تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية و هي:

1-علاقة القائد بالجماعة، وتبرز مدى تقبل الجماعة لقائدها ، و هو العامل الأول،

2- هيكلة المهام ، و تبيين تحديد الهام بدقة وإلمام فريق العمل بأبعادها و هو العامل الثاني،

3-درجة قوة منصب القائد، وتستمد من السلطات الرسمية المخولة الشاغل المنصب ، و هو العامل الثالث ترتيبا و تأثيرا ،

وتوصل فيدلر إلى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة كان الموقف ملائما للقائد ، كما توصل بعد دراسة مواقف قيادية كثيرة ومتنوعة في منظمات مختلفة إلى أن نمط القائد المرتبط بالمهام يكون أكثر فاعلية عندما يكون في الموقف مناسبا جدا للقائد أو غير مناسب جدا أيضا، وفي حالة اعتدال درجة الملاءمة (التوسط بين الملائمة العالية وغير الملائمة) يظهر اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية.

و يفسر فيدلر ذلك بقوله أن القائد مرتبط بالمهام يكون أكثر نجاحا في المواقف المناسبة ، لأنه يكون مالكا للقوة المستمدة من منصبه الرسمي و الدعم غير الرسمي و تكون مهامه مهيكلة بدقة ، و بالتالي تكون الجماعة في وضع

[1]- علي عباس ، مرجع سابق، ص165.

يسمح له توجيهها ، و كما يكون أكثر نجاحا في المواقف غير المناسبة جدا ، لأن عليه أن يتخذ قراره حتى و إن كان قرارا غير سليم لأنه في هذه الحالة يفضل القائد الذي يحجم عن اتخاد القرار[1].

و يقول اتجاه الموقف أن القيادة لا تعد سمة للشخصية و إنما هي وظيفة كل من الشخصية و الموقف الاجتماعي و هما في حالة تفاعل ، و أن القيادة:

أ-تعتبر دائما أمرا نسبيا للموقف ، و هي نسبية لأنها لا تزدهر إلا في المواقف التي تنطوي على مشكلة و يحدد هدف الجماعة طبيعة و دور القيادة و هذا يعني:

ب- أن القيادة تتجه دائما نحو هدف معين.

ج - أنها عملية إثارة متبادلة و تفاعل اجتماعي تلعب فيها الاتجاهات و المثل و تطلعات الأتباع دورا له من الأهمية و التحديد ما لدور شخصية القائد.[2]

المطلب الرابع: نظرية "الفاعل الاستراتيجي لميشال كروزيه" و علاقتها بالقيادة و الابداع

تعد نظرية الفاعل الاستراتيجي عند "ميشال كروزييه" من أهم المقاربات السوسيولوجية لفهم السلوك داخل التنظيمات خاصة فيما يتعلق بالسلطة القيادة، والإبداع.

أولاً: ما هي نظرية الفاعل الاستراتيجي؟

يرى كروزييه أن التنظيم ليس مجرد هيكل رسمي جامد، بل هو نظام من العلاقات والتفاعلات بين فاعلين أفراد أو جماعات) يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الخاصة ، توسيع هامش حريته داخل التنظيم، التحكم في مصادر القوة.

الفاعل الاستراتيجي حسب كروزييه هو فرد يتصرف بوعي وعقلانية نسبية، ويستخدم استراتيجيات (ظاهرة أو خفية) للتأثير في الآخرين والتحكم في مواقف العمل.

[1]- أحمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 204.

[2]- علي عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب ت، ص 231.

ثانياً : مفهوم السلطة ومناطق عدم اليقين

يربط كروزييه السلطة بـ التحكم في مناطق عدم اليقين داخل التنظيم مثل: (المعلومات، الخبرة التقنية، العلاقات، القوانين غير واضحة). فكلما كان التحكم في هذه المناطق زادت قوته و تأثيره.

ثالثا: العلاقة بين الفاعل الاستراتيجي و القيادة

1-القيادة كعملية تفاوض في نظر كروزييه هي: ان القائد ليس مجرد صاحب سلطة رسمية بل هو فاعل استراتيجي ينجح في (إدارة العلاقات، التفاوض مع الآخرين، استثمار مصادر القوة)، هنا تفهم القيادة كقدرة على التأثير عبر التحكم في التفاعلات و ليس فقط الأوامر.

2- القائد الفعال و الناجح هو من : (يفهم شبكات العلاقات داخل التنظيم، يحدد مناطق عدم اليقين و يستثمرها، يوازن بين مصلحة التنظيم و مصالح الفاعلين).

رابعا: العلاقة بين الفاعل الاستراتيجي و الابداع التنظيمي

1-**الإبداع كنتيجة للتفاعل**: الابداع لا يظهر بشكل فردي فقط، بل هو نتيجة: (التفاعل بين الفاعلين، الصراعات والتفاوض ، إعادة تنظيم العلاقات) .

2- دور الفاعل الاستراتيجي في الإبداع: الفاعل يمكن أن يدعم الإبداع عندما (يستغل حريته لاقتراح أفكار جديدة و عندما يفتح مجالات للتجريب). و يعيق الإبداع عندما (يحتكر المعلومات ، وعندما يقاوم التغيير لحماية مصالحه).

3 -مناطق عدم اليقين كمصدر للإبداع: الغموض داخل التنظيم قد يخلق فرصا للتجديد و لابتكار حلول جديدة.

خامسا: الربط بين القيادة والإبداع

في ضوء كروزييه يمكن تلخيص العلاقة كالتالي: (القيادة = إدارة استراتيجية للعلاقات) ،(الفاعل الاستراتيجي = محرك التفاعل داخل التنظيم) ،(الإبداع = نتيجة لهذه التفاعلات). فالقائد الذي يشجع الإبداع هو من يقلل القيود البيروقراطية و يوسع هامش الحرية و يدير الصراع بشكل إيجابي.

أي أن نظرية كروزييه تقدم فهماً عميقاً للقيادة والإبداع عبر التركيز على القائد كفاعل نشط وليس منفذا فقط مع ابراز أهمية السلطة غير الرسمية و تفسير الإبداع كنتيجة للتفاعل الاجتماعي داخل التنظيم.

المبحث الرابع: وظائف القيادة و أنماطها

المطلب الأول: وظائف القيادة

وظائف القيادة تعد من المفاهيم الاساسية في علم الاجتماع و التنظيم، و قد تناولها العديد من المفكرين، و هي:

1- تحديد الأهداف :

الأهداف هي الغايات أو الرغبات التي ينبغي للفرد الوصول إليها و يمكن أن نقول هنا أنها تلك الغايات التي تعد الخطة وتصاغ بحيث تسعى إلى تحقيقها وقد تكون هذه الأهداف عامة يسعى المخطط إلى الوصول إليها في المدة الطويلة ، أو قد تكون أهداف وقتية.[1]

تتمثل هذه الوظيفة في قيام القائد بتحديد الأهداف العامة والخاصة للتنظيم بشكل واضح و دقيق، بحيث تكون قابلة للتحقيق والقياس ومرتبطة بزمن محدد. ويساهم تحديد الأهداف في توجيه جهود الأفراد وتوحيدها نحو غاية مشتركة كما يساعد على وضع الأولويات وتقييم الأداء لاحقاً. ويؤكد "تالكوت بارسونز "أن تحديد الأهداف يمثل وظيفة أساسية لضمان توازن النسق الاجتماعي، في حين يمكن فهمها في ضوء تصور "ميشال كروزييه "كعملية استراتيجية يسعى من خلالها القائد إلى توجيه سلوك الفاعلين داخل التنظيم بما يخدم تحقيق تلك الأهداف.[2]

و من فوائد تحديد الأهداف بدقة ما يلى:

أ-تسهل عملية التخطيط ووضع الأهداف التنظيمية وتحقيق نتائج ملموسة تحسن من الخطط المستقبلية للمؤسسة.

ب - يسهل بلوغ الأهداف عملية تقييم الأفراد الإدارية و المهنية لأن الأهداف محددة وبلوغها قابل للقياس و بشكل أكثر دقة و تعكس قدرات الأفراد بشكل أكثر دقة و كذلك ،

[1] - علي، الحبيبي، **الإدارة و الأصول و المبادئ**، مكتبة عين الشمس، مصر، ب ت، ص102.

[2] - تصفا جبير مدين، بيتر شافير،تر: سلامة عبد العظيم حسين، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر، الأردن، 2005، ص 76،90.

ج – تدعم النتائج القابلة للقياس مصداقية الإدارة و سوف يثبت ذلك لكافة الجماعات ذات الصلة استجابة الإدارة لمسؤولياتها الاجتماعية.[1]

2–التخطيط :

تتمثل وظيفة التخطيط في قيام القائد بتحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم، ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكفيلة بتحقيقها. فالقائد لا يكتفي بتحديد ما يجب إنجازه، بل يعمل أيضاً على استشراف التحديات المحتملة واقتراح الحلول المناسبة لها، مما يساهم في تقليل الغموض وتوجيه جهود الأفراد نحو رؤية واضحة ومشتركة.

و يقصد به كل ما يحدد مقدما و ما سوف يتم عمله و على أساسه تحدد عمليات التنظيم و حشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة والتخطيط معناه هو عملية رسم السياسة العامة المشروع على مدى الحقائق و البيانات التي تم جمعها ودراستها ، وتحليلها و في ضوء توقعات و احتمالات المستقبل و تختص السلطة الإدارية بتخطيط من أهم الواجبات التي يعني بها القادة السياسيون و الإداريون على السواء في العصر الحديث.

3–المتابعة و التقويم :

تتمثل هذه الوظيفة في متابعة أداء الفاعلين و تقييم النتائج المحققة، بهدف التأكد من مدى توافقها مع الأهداف المخططة. كما يعمل القائد على تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء، وهو ما يضمن استمرارية التنظيم وتحقيقه للكفاءة المطلوبة.[2]

4–التنظيم:

تعني وظيفة التنظيم توزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل التنظيم بطريقة تحقق التكامل والتنسيق بين مختلف الأفراد والوحدات ويسعى القائد من خلال هذه الوظيفة إلى خلق نوع من الانسجام في العمل، بما يضمن استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وهو ما أشار إليه بعض المفكرين فيعلم الاجتماع عن أهمية التكامل داخل النسق الاجتماعي.

[1]- ايهاب صبح محمد رزيق، **الإدارة و الأصول و النظريات**، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص104، 105.
[2]– سامية محمد فهمي، **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 33–36،

4-1 المبادئ الأساسية للتنظيم: و يمكن تلخيص هذه المبادئ في الآتي :

أولا: التنظيم الإداري هو جزء من هياكل القيادة و السلطة في المجتمع الذي توجد فيه، و ترتبط المشاكل التنظيمية التي تصادف التنظيم بحجم النشاط.

ثانيا: إن الاتصال بين المنظمات و بين المجتمع في علاقة ذات اتجاهين أو شقين ، أي المشاكل و الاضطرابات في الهيكل الإداري لأي تنظيم سوف تضاف إلى الاضطرابات و المشاكل الاجتماعية في المجتمع و لذلك وجب على الإداري أن يتفهم طبيعة مسؤوليته تجاه المجتمع بقصد تحقيق التنظيم الإداري الفعال .

ثالثا : لا تقل العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم أهمية عن العلاقات الرسمية ، و إذا ضعفت العلاقات الشخصية فمن الصعب أن تجزم أن البرامج ستقدم بطريقة مرضية.

رابعا : التنظيم الإداري عرضة إلى بعض مظاهر العنف والتعارض ، لذا يجب تغليب المنطق والرشد على العواطف.

خامسا: يجب تغيير التنظيم الإداري للمنظمة التي نحن بصددها إذا لم يتفق مع التنظيم الاجتماعي . و بالنظر إلى بعض هذه المبادئ ، ستجد أن قواعد التنظيم يجب الحكم عليها على أساس قدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية، و التنظيم في حد ذاته ليس هدفا ، ولكنه وسيلة لهدف اجتماعي.[1]

4-التوجيه:

يقوم القائد من خلال وظيفة التوجيه بإرشاد الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، وذلك عبر استخدام أساليب التأثير والإقناع والتحفيز. ولا تعتمد هذه الوظيفة فقط على السلطة الرسمية، بل على قدرة القائد في كسب ثقة الأفراد والتأثير فيهم، وهو ما يتقاطع مع تصور" ماكس فيبر" للسلطة القائمة على الشرعية والتأثير.[2]

لا يمكن تنفيذ الخطط الموضوعة في ظل افتراض وضع تنظيم جيد بدون وجود للفاعلين و تنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه هو وظيفة إرشاد وتحفيز الأفراد في التنظيم لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف المشتركة ،

[1] – محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة ، المبادئ و التطبيق**، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260،265.

[2] – حنفي محمود سليمان، **وظائف الإدارة**، مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 1998، ص 62،63.

فهو يتضمن إبلاغ وتوضيح للمرؤوسين ما هي الأعمال التي تؤدى و كيفية إنجازها و الكشف عن الأخطاء، و بيان مدخل الإنجاز السليم يتطلب التوجيه الفعال لقيادة فعالة بتحفير المرؤوسين و تشبع العمال. [1].

5-الرقابة:

تتطلب الرقابة تقييم أداء المنظمة وأجزائها وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين الأداء، و من الواضح أن هذه الوظيفة ذات علاقة بمختلف الوظائف الأخرى للتنظيم و لكنها أكثر ارتباطا بالتخطيط ، يعتبر التقييم evaluationجزء من الرقابة على عمليات المنظمة بحيث تبين أي من الخطط تم تنفيذها و الأهداف التي تحققت ، و تفيد مثل هذه المعلومات في إعداد خطط جديدة ، لذلك نجد أن هناك علاقة وثيقة ومتشابكة بين وظيفتي التخطيط والرقابة.[2]

تستند الرقابة على المقارنة بين نتائج العمليات المحققة ، و أداء الفاعلين بالأهداف أو المعايير ، وتعتبر هذه المعايير هي جزء من عملية التخطيط.

6-التنسيق:

إن التنسيق يُعدّ عنصرًا محوريًا ضمن وظائف القيادة، ويهدف إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأنشطة والأقسام لضمان عدم تضاربها وتحقيق التكامل بينها ، وتتحقق وظيفة التنسيق من خلال عدة وسائل، مثل الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وضوح الأهداف، تحديد الاختصاصات، والعمل بروح الفريق. كما يمكن أن يكون التنسيق رسميًا عبر القوانين والهياكل التنظيمية، أو غير رسمي من خلال العلاقات الإنسانية داخل العمل .وتكمن أهمية التنسيق في كونه يساهم في تقليل الصراعات التنظيمية، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز التعاون بين الأفراد، مما ينعكس إيجابًا على الإبداع التنظيمي وجودة القرارات داخل المؤسسة.[3]

[1]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة، ب ت، ص 442.

[2]- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **الإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية، ب ت، 189

[3]- جوليك لوثر: أوراق في علم الإدارة ترجمة: دار النهضة العربية ، ب ت،، ص 74.

7-الاتصال:

تعد وظيفة الاتصال من الوظائف الحيوية للقيادة، حيث يعمل القائد على نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف مستويات التنظيم، بما يضمن وضوح الرؤية وتقليل سوء الفهم. فالاتصال الفعّال يسهم في تعزيز التعاون و بناء علاقات إيجابية بين الأفراد، كما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة و فعالية.

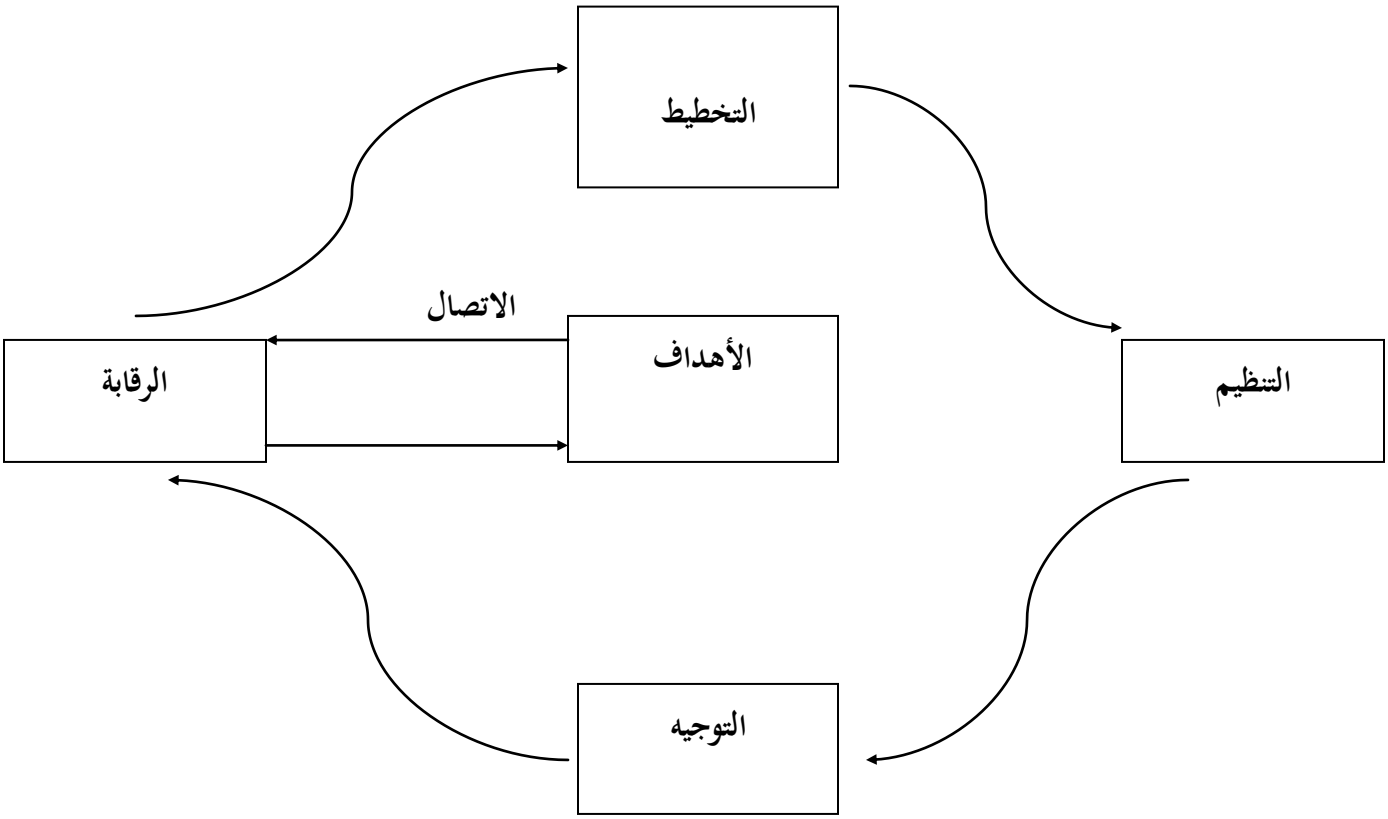
8- التحفيز

يسعى القائد من خلال هذه الوظيفة إلى رفع معنويات العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد، وذلك عبر تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية. ويُعد التحفيز عاملاً أساسياً في تعزيز روح المبادرة والإبداع داخل التنظيم، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والانتماء.

9- إدارة العلاقات:

يرى "ميشال كروزييه" أن القيادة لا تقتصر على الوظائف التقليدية، بل تشمل إدارة العلاقات والتفاعلات بين الفاعلين داخل التنظيم. فالقائد الناجح هو من يستطيع التفاوض، وبناء التوازن بين المصالح المختلفة، والتحكم في مناطق عدم اليقين مما يجعله فاعلاً استراتيجياً يساهم في استقرار التنظيم وتطويره.

الشكل رقم 2: يوضح وظائف القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أنماط القيادة

1-القيادة التسلطية (الاستبدادية ،الدكتاتورية):

أي القائد الفردي الذي تتركز به شخصيا السلطة، ويكون دكتاتوريا مسيطرا على جماعته ، والقائد هو الذي يحدد بنفسه الأهداف السياسات وكافة الخطط ، القائد هو الذي يتخذ بنفسه كافة القرارات و من ثم يحدد خطوات العمل اللازمة للإنجاز ، القائد هو الذي يعطى التعليمات والتوجيهات الأعضاء الجماعة . أما المناخ الاجتماعي في ظل هذا القائد فهو ديكتاتوري أيضا، ويتميز السلوك الاجتماعي بالعدوان والسلبية و اللامبالاة ، و القائد وفقا لهذا النمط هو كل شيء في المؤسسة وهو المتحكم الأول والأخير بالجماعة التي يديرها[1] .

[1]-كامل بربر، مرجع سايق، ص 282.

كما يتميز القائد المتسلط بالحزم الشديد في تحديده الدقيق الواجبات مرؤوسيه و لا يحاول إيجاد أي اتصال مباشر مع تابعيه للوقوف على أراءهم في عملية صنع القرارات، بل يصنعها هو و المطلوب من الأتباع تنفيذها بالطريقة التي تروقه ويراها مناسبة .[1]مع فرض رقابة لصيقة عليهم أثناء أدائهم للعمل ، و لا يترك علم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى ، إلا أن له مساوى كثيرة أهمها:

1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد و بالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

2- تولد الكراهية والعداء بين القائد و التابعين .

3- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل

4- لا يتناسب هذا النمط مع بيئات العمل التي تتطلب المبادرة و الابتكار.[2]

2-القيادة الديمقراطية :

يقوم هذا النمط على إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار، حيث يفسح القائد المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم والمساهمة في حل المشكلات، مما يعزز الثقة والانتماء داخل التنظيم. ويساعد هذا الأسلوب على تنمية الإبداع التنظيمي نتيجة تشجيع الحوار وتبادل الأفكار. ويشير عدد من الباحثين إلى أن القيادة التشاركية تعد من أكثر الأنماط ملاءمة للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى الابتكار. [3]

و من مزايا هذا النمط القيادي:

- رفع الروح المعنوية للفاعلين وإقبالهم على العمل برغبة و نشاط ،

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم،

- تنمية روح الابتكار و العطاء بين الفاعلين ،

- المزايا المترتبة على تعليق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة و الالتزام بتنفيذها ،

[1]- طارق الجذوب، **الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة و الاصلاح الاداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنات، ط2، 2003، ص 494.

[2]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص260.

[3]- طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 494.

- خلق جو ايجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج و الأداء.[1]

3- القيادة الحرة (الفوضوية):

و تعني أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصريف أو بمعنى أوضح ، يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال ، وفقا للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم فالقائد هنا ، يحيل أي مشكلة أو موضوع، أو مشروع إلى مرؤوسيه لدراسته ، ويدع لهم اتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف، و في هذا النمط يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخيله عن المسؤولية في اتخاذ القرارات .

و من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية و هي:

أ-اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه ، لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات ، و إتباع الإجراءات ، التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ،

ب- إعطاء الحرية للمرؤوسين، لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم والوسائل لتحقيقها ،

ج-تفويض السلطة لمرؤوسيه، على أوسع نطاق، و ميله إلى إسناد الواجبات إليهم ، بطريقة عامة و غير محددة .

د- يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين، وذلك بإمدادهم بالمعلومات ، و العمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة ،

هـ- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح ، في اتصال المرؤوسين به ، و لا يعني هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها، وإنما عطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها ، تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها ، على ضوء تعريبهم في العمل[2] .

[1]- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 216.

[2]- عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 215.

يقوم هذا النمط على منح الأفراد حرية واسعة في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من القائد، مما قد يعزز الاستقلالية لكنه قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وغياب التوجيه وترى بعض الدراسات أن نجاح هذا النمط مرتبط بمدى كفاءة وخبرة الفاعلين داخل التنظيم.

جدول رقم 1: الفروق بين الأنماط القيادية

القائد التسلطي	القائد الديمقراطي المشارك	القائد الانسيابي غير الموجه
القائد يتخذ معظم القرارات	التابعون يشاركون في القرارات	-التابعون يتخذون القرارات
حرية التصرف للمرؤوسين محدودة	القائد ينمي بعض الاستقلالية	للتابعين استقلالية مطلقة
يستعمل القائد القوة في حفظ النظام	يحاول القائد أن يقنع لا أن يجبر	يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية
النشاط يتركز في القائد	النشاط يتركز في المجموعة	النشاط يتركز في الأفراد
يلجأ القائد للاتصال المنفرد	يشجع القائد الاتصال الثنائي	الاتصال حر ومفتوح
ينعزل القائد عن المجموعة	يتفاعل القائد مع المجموعة	يصعب التمييز بين القائد
لا يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	مشاعر الأفراد هي المسيطرة
يتحمل القائد كل المسؤولية	يشارك القائد أتباعه في القوة و المسؤولية	الفرد هو مسؤول
دور القائد توجيهي	دور القائد بالمرونة	دور القائد توفير الموارد اللازمة
القائد يتحرى المواقف المتزنة و المضمونة	يتحلى القائد بالمرونة والتكيف	البيئة الداخلية مرنة جدا
على الفرد الطاعة التامة	على الفرد أن يهتم بالتعاون	يهتم الفرد بالأداء
النتيجة النفسية الاتكالية	النتيجة النفسية المشاركة	النتيجة النفسية الاستقلالية
درجة الولاء : الاغتراب Alienation	درجة الولاء: الانتماء	درجة الولاء : الضياع و الفردية

المصدر: فيصل فخري مرار، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، ص 159

خلاصة الفصل :

في ختام يتبين أن البناء الاجتماعي للقيادة ليس مجرد عملية فردية ترتبط بخصائص القائد فقط، بل هو نتاج تفاعلات اجتماعية معقدة تتشكل داخل سياقات تنظيمية وثقافية محددة. فالقيادة تُبنى من خلال العلاقات والرموز وأنماط السلطة، والتصورات التي يحملها الفاعلون داخل التنظيم مما يجعلها ظاهرة ديناميكية تتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة .ومن خلال استحضار إسهامات **"ميشال كروزييه"**، يتضح أن القيادة ترتبط بالقدرة على التحكم في مناطق اللايقين داخل التنظيم، حيث يصبح القائد فاعلا استراتيجيًا يسعى إلى توظيف الموارد والعلاقات لتحقيق أهدافه. كما أن تحليل **"بيير بورديو"** يبرز دور الرأسمال الرمزي والاجتماعي في تشكيل شرعية القيادة، إذ لا ينظر إلى القائد فقط من خلال موقعه الرسمي، بل من خلال الاعتراف الاجتماعي الذي يحظى به .وعليه، فإن فهم القيادة من منظورها الاجتماعي يفتح المجال لإدراك أعمق لكيفية تأثيرها في صنع القرار وتحفيز الإبداع التنظيمي، خاصة عندما تقوم على أسس المشاركة، وتفويض السلطة، وبناء الثقة بين مختلف الفاعلين. فكلما كان البناء الاجتماعي للقيادة قائمًا على التفاعل الإيجابي والتكامل، زادت قدرة التنظيم على التكيف و الابتكار .وبذلك، يمكن القول إن القيادة الفعالة اليوم لم تعد تعتمد على السلطة التقليدية، بل على القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء ومقتضيات الإبداع، وهو ما يجعل من البناء الاجتماعي للقيادة مدخلا أساسيا لفهم نجاح المنظمات المعاصرة.

و بعد أن تعرفنا على ماهية القيادة و أهميتها داخل المنظمة لابد أن نتعرف على ماهية الإبداع التنظيمي، من مفاهيم و عناصر و أهم وظائفها و أنماطها. كما سنتطرق إلى دور إسهام القيادة في تحقيق و تنمية الإبداع التنظيمي، كل ذلك سيتم التعرف عليه في الفصل القادم.

الفصل الثالث:

سوسيولوجيا الإبداع التنظيمي

تمهيـــــــــــد:

إن المؤسسات الناجحة التي تسعى من أجل ضمان بقائها و استمرارها ، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد و الإبداع و هي السمات المميزة لأدائها، حيث يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي أحد الموضوعات المهمة و المنتشرة في ميادين علم الاجتماع التنظيم و العمل بشكل خاص و في العلوم الأخرى كعلم الإدارة و علم النفس بشكل عام .

و نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المنظمات و الفاعلين فيها، فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعيا و مرونة، و تعمل على زيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات الفاعلين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم و ذلك انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية.

كما تكمن أهمية الإبداع من كونه يعد وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت و الجهد، فحصيلة الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية فلولا الإبداع و الابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية.

و نظرا لأهمية الإبداع التنظيمي في حياة المنظمة و فعاليتها و فعالية العاملين فيها و أثره على تحسين الإنتاجية، فسوف يتم و من خلال الصفحات القادمة التعريف بمفهوم الإبداع التنظيمي و عناصره و أنواعه و خصائصه و مراحله و معوقاته وصولا الى أهم استراتيجيات القيادة الداعمة للإبداع التنظيمي .

المبحث الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم الإبداع عامة و الإبداع التنظيمي خاصة عند الباحثين و في معاجم العلوم الاجتماعية و الإدارية ، ثم نشير بعد ذلك إلى الفرق بين الإبداع و بعض المصطلحات المشابهة له، ثم نبرز أهمية و خصائص الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة اجتماعية، و لم يولي الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950 عندما أشار العالم النفسي **جيلفور Guilford** إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات.

شاع استخدام مصطلح الإبداع في أدبيات التنظيم و قد اجتهد الباحثون في إيجاد تعريفات شاملة لإبداع، فمنهم من استند إلى النتائج الإبداعية التي تحققت من تنفيذ الأفكار، حيث أن الإبداع في مجال العمل التنظيمي قد ينشأ نتيجة للإنجاز و الإبداع. و الإبداع لا يقتصر على الأفراد إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية بل يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات.

1- **الإبداع لغة:**

جاء في لسان العرب" من بدع، و بدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه و بدأه".[1] و جاء في معجم الوسيط " بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق".[2]

و في اللغة الانجليزية تعني كلمة **Innovate** إحداث شيء جديد.[3]

و جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني" التجديد أي خروج عن الأوضاع السائدة و التكيف للموقف المتغير".[4]

---

[1]- ابن منظور: **لسان العرب**، الجزء الثالث عشر،ط1، دار المعارف، بيروت، ب ت ،ص 26.

[2]- أنيس، ابراهيم منتصر، عبد الحليم: **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، ط2، مكتبة الشروق الدولية، بيروت، 2001، ص 35.

[3]- حسين أحمد طراونة و آخرون: **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 259.

[4]-أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، 1982، ص 219.

و في قاموس Webster'sDictionary وردت كلمة الإبداع بمعنى" القدرة على خلق أو الإيجاد".

2- **الإبداع اصطلاحا:**

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الخدماتية المعاصرة و مستقبلها، إلا أنها تعددت و تباينت مفاهيم الإبداع، و عليه نقدم بعض التعريفات:

يقول **سيمبسون**: " أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة، و مختلفة كليا".[1]

و قد عرف **شيرمان Schermerhon** الإبداع التنظيمي بأنه: " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة".[2]

و في تعريف آخر يشير **النمر** إلى الإبداع بأنه:" مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية و فكرية و ما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه".[3]

كما يعتبر **العساف** أن المنظمات التي تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور و الانهيار، و بالتالي فإن أي فرد في المنظمة يحكم على نفسه بالتخلف و عدم القدرة على المساهمة في تنمية و تطوير نفسه و وظيفته و منظمته التي ينتمي إليها.[4]

---

[1]- عبد المعطي محمد عساف: **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 267.

[2] -Schermerhon, john: **Management**, new york, johnwiley& sons , inc , 1996,p 16

[3]- النمر سعود: **السلوك الإداري**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 102.

[4]-:عبد المعطي محمد عساف: **معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الإداري، مسقط،1995، ص 07. بتصرف

و منه نستخلص من كل هذه التعريفات أن الإبداع هو القدرة على إيجاد و تطوير أفكار جديدة، حيث يعتبر الخطوة الأولى للابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة.

المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع و مفاهيم أخرى

1-الإبداع و التحديث: إن التحديث يشير إلى التوصل إلى أن فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

2-**الإبداع و الابتكار:** الابداع يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، و بهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

3-**الإبداع و الاختراع:** الاختراع يمثل ابتكار لشيء غير موجود سابقا في أي مكان آخر داخل المنظمة و خارجها، ليمثل هذا الاختراع حالة جديدة تماما. و عند مقارنة ذلك مع الإبداع نجد أن حالة الإبداع تتمحور حول شيء جديد و مختلف في المنظمة ذاتها، لكنه قد لا يكون كذلك في المنظمات الأخرى.

4-**الإبداع و التحسين:** يمثل التحسين جهود منظمة و مبرمجة تحاول من خلالها المنظمة الانتقال من حالة راهنة إلى حالة أفضل، لذلك فإن هذه الجهود لا تتوقف عند حدود معينة.[1]

المطلب الثالث: أهمية الإبداع

يعد الابداع من الموضوعات الأساسية في مجالات علم الاجتماع والتنظيم والإدارة، حيث يُنظر إليه كعامل حاسم في تطوير المؤسسات وتحقيق التميز، حيث تتجلى أهمية الإبداع في كونه وسيلة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الأفراد، إذ يساعد على إيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة داخل المؤسسة. فالإبداع لا يقتصر على إنتاج أفكار جديدة فقط، بل يشمل القدرة على تطبيق هذه الأفكار بطريقة تحقق قيمة إضافية.

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 374.

كما يُسهم الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط الخارجي. فالمؤسسات التي تشجع الإبداع تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. إضافة إلى ذلك، يلعب الإبداع دورًا مهمًا في تحفيز الفاعلين وزيادة رضاهم الوظيفي، حيث يشعر الأفراد بقيمتهم عندما يتاح لهم التعبير عن أفكارهم والمساهمة في تطوير العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.[1]

و من ناحية أخرى، يُعد الإبداع محركا أساسيا للتغيير والتطوير داخل المنظمات، إذ يُسهم في تحديث الأساليب الإدارية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما يساعد على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب أكثر مرونة وابتكارًا في العمل.

ولا يمكن إغفال دور الإبداع في دعم اتخاذ القرار، حيث يوفر بدائل متعددة وحلول غير تقليدية، مما يساعد القادة على اختيار أفضل الخيارات في ظل عدم التأكد.[2]

المطلب الرابع: عناصر الإبداع

إن للإبداع مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال و قد اتفق الباحثون على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية:

1-الأصالةOriginality:

و يقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، و معيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها لأفكار متداولة و المتعارف و خروجها على التقليد و تمييزها و تميزها.[3]

أي أنه كلما زاد انتاج الأفكار غير الشائعة و الأفكار الجديدة زادت درجة الأصالة و التفكير في حل للمشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين.

[1] – المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **السلوك التنظيمي**، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية، 2012،ص97.

[2] – السالمي علاء الدين: **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار المناهج، عمان، 2013، ص74

[3] – الطيب حسن أبشر: **محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري**، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 11.

2-الطلاقةFluency:

و يقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير و قيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة.[1]

أي القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار و التي تؤدي بشكل مباشر إلى اقتراح حلول للمشكلات.

و يتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية:[2]

2-1-الطلاقة الفكرية: و يقصد بها سرعة إنتاج و بلورة عدد كبير من الأفكار.

2-2-طلاقة الكلمات: و هي سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.

2-3-طلاقة التعبير: و هي سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها بعبارات مفيدة و قالب مفهوم.

إن أهمية الطلاقة تكمن في الوصول إلى حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم من خلال ما يقترحه الفرد المبدع من أفكار مفيدة و مميزة.

3-المرونة flexibility:

و يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر و الذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة.[3]

أي أن المرونة هي القدرة على تكوين علاقات مرنة و تحديد الرؤية، و النظر إليها من جوانب مختلفة حسب الظروف و المواقف و المعطيات الجديدة، و بالتالي فالمبدع يحاول أن لا يبقى أسير لنهج معين بل يمتلك القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

---

[1]- هيجان عبد الرحمان أحمد: **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 1999، ص 149.

[2]- حاتم علي حسن رضا: **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جدة، 1424، ص 37.

[3]- المزيدي زهير منصور: **مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية**، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، المنصورة،1413، ص 228.

4-الإحساس بوجود مشكلةSensitivity to Broblems:

يعتبر هذا العنصر أساس العمل الإبداعي، يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات و المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.[1]

أي يتطلب من المبدع الإحساس بالمشكلة و أن تكون له القدرة على تحديد أبعادها و معرفة أسبابها من خلال الفهم العميق للمشكلة.

5-القدرة على التحليلAnalyticalAbility:

و يقصد بها امتلاك المبدع القدرة على إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة من خلال تناوله لخطة أو فكرة بسيطة و تحليلها و توسيعها إلى خطوات.[2]

6-روح المخاطرة و المجازفة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، و مدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة و مكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة و تحمل نتائجها.[3]

و من خلال ما سبق نستخلص أن الإبداع يتضمن مجموعة من القدرات العقلية و الفكرية يتميز بها الفرد المبدع.

---

[1] – البريدي عبد الله عبد الرحمن: **الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات**، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، الرياض، 1999 ص 54.

[2]- حاتم علي حسن رضا: مرجع سابق، ص 36.بتصرف.

[3] – الشمريفهيدعايض: **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، شركة نجد التجارية، الرياض، 2002، ص 196.

المبحث الثاني : أنواع الإبداع ، مستوياته، مراحله، معوقاته.

نتناول في هذا المبحث أنواع الإبداع و مستوياته الثلاث، ثم نشير بعد ذلك إلى أهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، وصولا إلى معوقات الإبداع التي تحول دون تحقيقه.

المطلب الأول: أنواع الإبداع

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، و يقترح Carrier تجميع مختلف التقسيمات في أربع فئات:[1]

- **الفئة الأولى**: تحتوي على تصنيفات الإبداع اعتبار لطبيعته، و هكذا يتم التمييز بين الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي ألا و هو الإبداع التنظيمي الذي يحتوي على تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، سياسيات و استراتيجيات جديدة...و الاعتماد على تصنيف آخر و هو الإبداع التكنولوجي، الذي يحتوي على خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة و تغييرات في فنون و أساليب الإنتاج.

- **الفئة الثانية**: تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع، و هكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها و تخطيطها من طرف المنظمة و غالبا ما تكون مستمرة و أخرى غير مبرمجة و التي تحدث من حين إلى آخر و عند الضرورة فقط.

- **الفئة الثالثة**: تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة و عمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة فتدعى بالجذرية Innovations Radicales على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية Innovations Routinières.

[1] – عيشوش خيرة، علاوي نصيرة: **فن إدارة التحول – التحسين – في المنظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير و الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال العربية)**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

- **الفئة الرابعة:** تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، منها ما يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازه.

رغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الذي يهمنا في هذه الدراسة هو الإبداع التنظيمي و هو الإتيان بالجديد الإداري، و لأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لخدمات المؤسسة لحاجات المجتمع.

و عليه فإن **الإبداع التنظيمي** هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع و تنظيمه و إجراءات نقل أفكاره الجديدة، و الهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد و تحقيق النتائج الأفضل.[1]

كما يتمثل **الإبداع التنظيمي العام** في تلك المنعطفات التنظيمية الكبرى في تطور التنظيم، و نعني بها المدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية، الإدارة اليابانية، الموقفية، النظم و غيرها... بحيث كل منها طبعت مرحلة تنظيمية متميزة، كما تمثل هذه المنعطفات في التنظيم الإداري الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيما مزدوجا فهو تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية و تنظيم أفقي في الوظائف الفنية، و من ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي كما في التنظيم الشبكي، و في هذا التطور أصبحت الكفاءة تتزايد كما أصبحت المرونة مطلوبة لما فيه من تجديد مستمر و والوصول إلى أفكار إبداعية تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا و الوسطى و الدنيا و العاملين في جميع مستويات المؤسسة.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، و يعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجامعي، و الإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد و إبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية.

[1] - نجم عبود نجم: **الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير و التقييم**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، 2006، ص 229.

1- الإبداع على المستوى الفردي Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية، فقد تحدث الكثير عن الشخصية المبدعة و تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول، كما قد حدد **Kreitner** خصائص الفرد المبدع كالآتي:

-المعرفة: و هي مجموع المعارف المتراكمة لدى الفرد من خلال قراءته، ممارساته، و بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

-التعليم: أي اكتساب القدرة على مواجهة المشكلات.

-الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع فكرية قادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

-الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و قوة المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الفضول.

-الطفولة: اتسمت طفولته بالتنويع و واجه اضطرابات عائلية و أوضاعا اقتصادية صعبة.

-التفاعل :تبادل الآراء مع الآخرين و ليس منطويا على نفسه.[1]

2 - الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم على مستوى الجماعة (فريق العمل مثلا)، حيث أظهرت الدراسات أنه يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة و ذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار، و تتأثر الكفاءة الإبداعية للجماعة بالعوامل التالية:[2]

-القيادة: فنمط القيادة القائم على الديمقراطية و المشاركة أكثر تشجيعا للإبداع، لأن الأفراد يشعرون بالالتزام تجاه الإبداع إذا شاركوا في اتخاذ القرارات المتعلقة به، و تجدر الإشارة إلى دور القائد في تحريك القدرات الإبداعية للجماعة من خلال ما يكتسبه من مهارات قيادية.

---

[1] – نجم العزاوي: **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 33، الأردن، 2012 ص 49. بتصرف

[2] -مجيد شعباني، سعيدة تلخوخ: **قيادة الإبداع مفاهيم و منطلقات أساسية في ظل الاتجاهات و المفاهيم الإدارية الحديثة**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

-تكوين الجماعة: يتعلق الأمر بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة و المردود الإبداعي لها، حيث أكدت بعض الدراسات أنه كلما الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية، بينما بينت دراسات أخرى أن المستوى العالي من التجانس قد يعيق الإبداع و لذلك فإن مهمة المدير في تشكيل الجماعة التي يعتبر الإبداع هدفها الرئيسي تتمثل في اتخاذ قرار بشأن درجة التجانس الملائمة و ذلك في ظل المتطلبات المحددة و السياق التنظيمي الذي يواجه الجماعة.

-هيكل الجماعة: يمكن التمييز بين الهيكل العضوي و الهيكل الميكانيكي، فالهيكل العضوي متواجد بكثرة لدى الجماعات غير الرسمية و يتميز بتماسك أكثر، فيميل هذا النوع من الجماعات لإنجاز المهام بطريقة تكاملية بدلا من تجزئتها إلى مهام فرعية، فالعلاقات بين الأفراد يغلب عليها طابع المشاركة مما يسهل الاتصال بين الأعضاء، أما جماعة العمل الميكانيكية فهي رسمية تقوم على مجموعة من القواعد و الإجراءات، تخضع لتنظيم هرمي يكون فيها الالتزام بالمنظمة و الولاء أمرا أساسيا على عكس الجماعة العضوية التي تلتزم أكثر بمهارات الأعضاء و القيم التي تحكم مهمتهم حيث تعرف الجماعة العضوية بالجماعة المستقلة في المنظمة، و هي أكثر استعدادا للإبداع من الجماعة الميكانيكية.

-استمرارية الجماعة: تعتبر الجماعة كائنا ديناميكيا يتغير عبر الزمن سواء من حيث النوع أو الكم حيث أكدت الدراسات وجود تأثير واضح لاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية، حيث تصاب جماعات العمل التي تستمر لفترات طويلة بالملل فتقل قدرتها الإبداعية و في المقابل قد تميل الجماعات التي تمنح وقتا غير كاف لإنهاء مهامها إلى التركيز على السرعة أكثر من الإبداع .

و عليه فإن الإبداع على مستوى الجماعة مرهون بتكوين جماعة عمل فعالة متماسكة و متجانسة و مستقلة التي من شأنها أن تحافظ على استمراريتها لتحقيق الإبداع.

3 -الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation:

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، أصبح أمرا ضروريا للنمو و البقاء، و لهذا يجب عليها أن تهتم بالإبداع أكثر، و تجعله أسلوب عملها و في ممارساتها اليومية، و ذلك من خلال إدراكها بأن الإبداع يحتاج إلى

أشخاص ذوي تفكير عميق، و التركيز على تنمية قدراتها و مهاراتها الإبداعية لاكتشاف المشكلات، و سعييها لحل المشكلات بصورة إبداعية.[1]

و قد تتميز عملية الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في أربع مجموعات:

-القادة: تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي يتمتع قادتها بالصفات المتعارف عليها (الشخصية، المهنية، الإدارية، السلوكية و غيرها) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك مجالا واسعا للمشاركة تكون فيها قدرة أكبر على الإبداع. حيث ينبغي توفر مجموعة من الخصائص عند القائد الأكثر توجها للإبداع و هي: التأثير على الآخرين، الإلهام...و هي خصائص تتماشى جيدا مع أنماط القيادة المبنية على المشاركة و الديمقراطية.

-الهيكل التنظيمي: يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة فهو التوزيع الرسمي للعمل ويعد إحدى الآليات الإدارية في تحقيق تكامل أنشطة العمل، حيث يمكن التمييز بين هياكل تنظيمية تقليدية و أخرى حديثة أكثر قبولا لتشجيع السلوك الإبداعي.

-المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية: يلاحظ تزايد تركيز الاهتمام بثقافة المنظمة و المناخ السائد فيها كمؤشر على القدرة الإبداعية، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير و السلوك التي تتصف بها المؤسسة و التي تنشأ بشكل مستقل عن إدراك و فهم أعضاء المؤسسة لها. و تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع و ذلك لأن لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المؤسسة، فالمؤسسات تحتوي على سلسلة من الثقافات الفرعية متباينة الانسجام مع ثقافة و قيم المنظمة ككل، لذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم إدارة الإبداع.

-المحيط :فالانفتاح على المحيط الخارجي و دخول الشبكات الرسمية و غير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).[2]

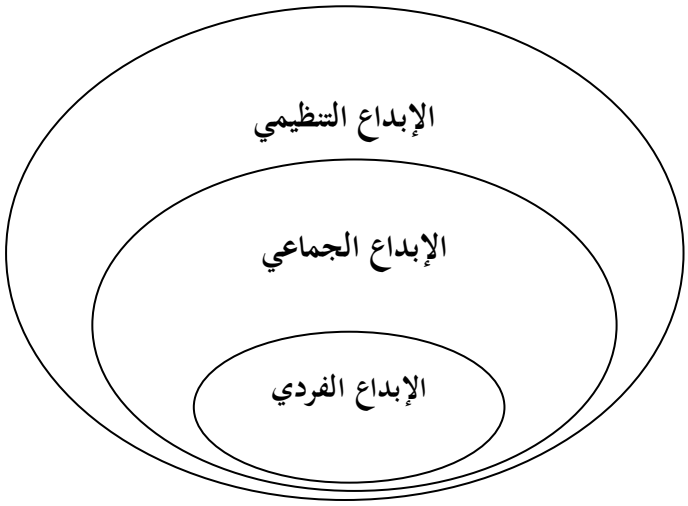
تتبع المؤسسات استراتيجيات متباينة منها استراتيجية الدفاع التي تتبع من طرف المؤسسات التي تعتقد أن المحيط مستقر و كل ما يمكن فعله من حيث الإبداع هو الحفاظ على مكاسبها، و استراتيجية التنقيب حيث ترى

[1] – سليم بطرس جلدة و آخرون، **إدارة الإبداع و الإبتكار**، دار كنور المعرفة، عمان، 2006، ص 43.

[2]- Jean-Yves Barbier et Céline Viala:**les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle, Humanisme et Entreprise**, vol03, N°313, 2013, p68

المؤسسات التي تتبعها أن محيط سريع التغير و غير مؤكد مما يجعلها تدعم الإبداع بكثافة مسايرة لسرعة التغير في المحيط.

الشكل رقم 3: يوضح مستويات الإبداع [1]



المطلب الثالث: مراحل و خطوات عملية الإبداع

من خلال دراسة المفاهيم السابقة دراسة معالم الإبداع يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:[2]

1-مرحلة التصور أو الإدراك Recognition: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية و الاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاجتماعية الاقتصادية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

[1]-Jean-Yves Barbier et Céline Viala,p 69.

[2]- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 383. بتصرف

2-مرحلة تكوين الفكرةIdea Formulation: هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، و هذه الخطوة تمثل عملية تقييم Evaluationتصاحب إدارة الإبداع، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3-مرحلة معالجة المشكلةProblem- Solving:ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4-مرحلة الحلSolution:[1]إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يتمكن فيها الفرد المبدع من إنتاج الحل الأصيل و الجديد و يستثني بقية الحلول المقترحة.

5-مرحلة التقويم: و هي المرحلة التي يتم فيها التأكد من صحة الحل الأصيل أو الإنتاج الجديد و مدى فائدته في تلبية حاجة المؤسسة إليه، كما قد تتضمن بعض التعديلات و الإضافات و ذلك لكي يلبي حاجة المنظمة.

6-مرحلة الاستعمال و الانتشارUtilization& Diffusion: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع و النتائج المحققة منها.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع

يلاحظ أن الكثير من الأفراد المبدعين لا يجدون أحيانا مجالات جيّدة تلبّي طموحاتهم و تنسجم مع أفكارهم كما قد لا يجدون صدورا رحبة تستوعب طاقاتهم الإبداعية و تستثمر مواهبهم، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان هذه الفئة المميزة من العقول، و هذا هو أحد الأسباب الملحوظة في العالم الثالث و الذي يقف وراء هجرة الأدمغة إلى الدول الأكثر تقدما.

و من هنا نعرض بعض معوقات الإبداع التنظيمي التي تسبب فقدان العناصر المبدعة و خلو المؤسسات منهم مما يسبب تراجعها إلى الوراء :

[1] – زيد الهويدي: **الإبداع "ماهيته، اكتشافه، تنميته"**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007، ص33. بتصرف

أ- المعوقات الشخصية:

و هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لا شعوريا، فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية و الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته. و أهم هذه الوسائل ما يلي:

1- **السلوك العدواني**: و هو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته. فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع بالفرد إلى السلوك بشكل شاذ و عنيف تجاه الآخرين.

2- **الإسقاط**: و هو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلا قد يعزيه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.

3- **أحلام اليقظة**: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ و الانحراف.

4- **الكبت اللاشعوري**: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.

5- **الاستبدال**: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتي يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع.[1]

و من أهم المعوقات المتعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل و عدم الثقة في النفس و الخوف من تحمل المسؤولية و كلها عوامل محجمة للإبداع.

ب-معوقات من قبل القائد:

قد تشل ممارسات القائد غير السليمة الإبداع، و يشير الكاتب **Kanter** إلى بعض القواعد الآتية التي تشل الإبداع:

1- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة و لأنها صادرة من المستويات الأدنى.

[1] - محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 316-317.

2- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على تواقيعهم.

3- النقد بحرية و الامتناع عم المديح، و لإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل بأي وقت.

4- عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم و خوفهم من إشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم.

5- النظر إلى معرفة و تحديد المشكلات على أنها علامات فشل، و عدم تشجيع العمال على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.

6- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم و التغيير بسرية، و إعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

7- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة ، المشاركة بمسؤولية البحث عن طرق لتقليص القوى العاملة، و الاستغناء عن العاملين و نقلهم، و إلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، و الطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.

8- و فوق كل شيء أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى، و يعلم كل شيء مهم عن العمل.[1]

ج- المعوقات التنظيمية:

1- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و التي تتعارض مع كل ما هو جديد و بالتالي لا ينبغي مخالفتها.

2- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات.

3- غياب سياسة تحفيزية تشجع المجتهدين و المتفوقين في العمل و الذين يعتبرون مصدرا للإبداع.

4- اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي و الذي يعتمد على المركزية و على مبدأ التخصص و لا يترك حرية التفكير و البحث و الاجتهاد.

5- عدم وضوح أهداف المنظمة و ما يولده من فوضى و غموض في محيط العمل و من التأثير على عملية الإبداع.

6- عدم الاعتماد على الأسس العلمية و الموضوعية في تصميم أنظمة التعيين و التقييم و التكوين من شأنه كذلك أن يعرقل الإبداع في المنظمة.[1]

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 388-389.

7- عدم توفر الموارد اللازمة.[2]

8- عدم توفر البيئة الإبداعية : حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع و مقوماته.[3]

د- المعوقات الاجتماعية:

قد تقف القيم و العادات و الاتجاهات و التقاليد السائدة في المجتمع و الضغوط الاجتماعية عائقا يحول دون تنمية و تعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد،[4] و من أهمها: قيم الطاعة و الخضوع، الامتثال و الاقتداء، المبالغة في تقيد بالماضي، الاتجاهات التسلطية و النظم البيروقراطية و الاستبدادية، التمييز بين الجنسين و التحديد الصارم لأدوار كل جنس، جماعة الرفاق و اتجاهاتها السائدة المحبطة للإبداع.[5]

المبحث الثالث: العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، متطلبات تنميته، البيئة التنظيمية الداعمة له.

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلامات الدالة على وجود الإبداع في المنظمات، ثم نشير بعد ذلك إلى متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي وصولا إلى البيئة الداعمة له.

[1] – مرزوقي رفيق، بوهزة محمد: مداخلة: **قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.

[2] – ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 390.

[3] -محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي** ، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 249.

[4] - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 390.

[5] - فتحي عبد الرحمن جروان: **الموهبة و التفوق و الإبداع**، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص 86.

المطلب الأول: العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات

هناك علامات و إشارات تدل على إمكانية وجود إبداع داخل المنظمة و يمكن أن نذكر هذه العلامات فيما يلي:[1]

1-علامة المبدع: بداية من الضروري أن يكون المبدع مبدعا، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة و يحب أن يغرد خارج السرب و يتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة، و من أبرزهم:

- النفور من الخطط، و الموازنات و البرامج المحددة مسبقا؛
- طرح أسئلة و تقديم أجوبة غير مألوفة؛
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

2-علامة الجديد ليس غريبا: إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا، و لكن يمكن أن تكون إبداعية يكون الجديد مألوفا لأنه مركز اهتمامها الأول و موضوع لقاءاتها و اجتماعاتها و العنوان الأكثر ألفة في شعاراتها و سياستها و برامجها.

3-علامة التعليم و التقاسم: إن الإبداع عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه و لكن جميع من في المنظمة يتوقعونه، و عندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع و يتقاسم معارفه و معلوماته و آثاره ونتائجه لكي يكون من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للمؤسسة.

4-علامة المعايرة: هي الأكثر تأشيرا للإدارة على موقعها الإبداعي و المهام التي تنتظرها و عن طريق المعايرة فإن المنظمة تعرف جيدا هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة، لا يتفوق على الثاني و الثالث إلا في القليل جدا الذي يكون هو الأصعب في التطوير و الإبداع و لأن الثاني و الثالث لن يتركا الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

5-علامة الفريق: أن الفريق أصبح ضرورة في الابداع لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء و الأفكار ما بين المجلات و الاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامي في عمليات التطوير من الفكرة إلى خدمة أو منتج في دورات أقصر باستمرار، و الفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة)و التعلم (قلب المعرفة الضمنية في المنظمة).

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 384-385. بتصرف

6-علامة الإدارة الإبداعية: إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم و مناصرة الإبداع فقط، بل عليها أن تمارس الجهد الابداعي، و هذا ضروري من أجل رؤية و رسالة و أهداف و سياسات و مفاهيم المنظمة الجديدة، التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما أنه من الضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم و النصير للإبداع في المنظمة، و الواقع أن هذا المناخ الإيجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي فإنه يدخل ضمن الإبداع الإداري لآليات و تنظيمات و أساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الإبداعي من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات أو الروتينات أو الإجراءات غير الضرورية دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات و المهام و على حساب التعلم و التقاسم للمعرفة الجديدة ، و إبقائها و تداولها داخل المنظمة.

المطلب الثاني: متطلبات تنمية الإبداع التنظيمي

لتنمية الإبداع التنظيمي يجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:[1]

1-الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته يتنافى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2-إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشياء و الأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة و الفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين هذه الموارد و حسن توجيهها لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة.

3-إتباع المنهج العلمي: و الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبا للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبدد الوقت و الجهد و التكلفة.

4-الإيمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.

5-الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم: مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، و بالتالي رفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و قد تظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6-الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير و التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير و التحسين.

---

[1]- نواف بن بجاد الجبرين: **التعليم التنظيمي و تنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير،جامعة القرى، مكة المكرمة، 2005، ص 87.

المطلب الثالث: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع

تلعب بيئة المنظمة دورا حويا في توفير المناخ و الإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن و المناخ الذي تسود بين أفراده علاقات الثقة و روح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. و قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي:

1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها و احترامها، و كذلك تشجيع النقاش الحر و الاهتمام بآراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
2- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و مناقشتها.
3- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
4- تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم الإبداعية.[1]
5- إفساح المجال للمبادأة و المخاطرة و تحمل نتائج الفشل.
6- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية، و يعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.[2]
7- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في تطوير علاقات العمل، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
8- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع.
9- بث الثقة بالنفس، و بأن كل عامل قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع و مناخه المناسب.
10- العمل على إنشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
11- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في توليد الأفكار و خلق روح الإبداع، و تقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، و من بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني)

[1] – محمد الحراحشة، مرجع سابق، ص 249.

[2] --Vecchio, Robert, P:**OrganizationalBehavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.1991, p 365

الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول و الاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.[1]

12- الاهتمام بالتدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار و القدرات و المهارات لدى العاملين.[2]

من خلال ما سبق أرى أن الظروف البيئية للمنظمة أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد تيسر أو تعيق ظهور الإبداع لديه، فمثلا إذا ذهبنا إلى اليابان نجد معظم سكانها مبدعون و يعود ذلك إلى المناخ الثقافي الذي يسهل ظهور الإبداع و الذي من مظاهره الجد و النظام و بذل الجهد الكبير في العمل و الانتماء للجماعة و احترام روح الفريق و التدريب الذاتي على حل المشكلات و تنمية مهارة التعاون منذ الصغر، فكل هذه الميزات تلعب دورا مهم في تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع.

المبحث الرابع: أهم استراتيجيات القيادة الداعمة للإبداع التنظيمي

المطلب الأول: دور القيادة في تشكيل و تطوير بيئة الإبداع التنظيمي

إضافة إلى ما سبق لما لبيئة المنظمة من أهمية بالغة لدعم و تفجير الطاقات الإبداعية إلاّ أن هناك استراتيجيات تستخدمها المنظمة كأساليب في تشكيل و تطوير بيئة داعمة للإبداع التنظيمي نذكر منها:

أولا: مهام القائد الإبداعي:

إن مهام القائد الإبداعي لمجابهة التحديات و التهديدات المعاصرة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط التنظيم ، التوجيه والرقابة كإطار تقليدي ، بل يجب أن تتسع وتتكامل لتشمل ما يلي :

- رؤية مستقبلية لصورة المنظمة و بيئتها.

-زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة وتنميتها بالتمكين والحفز .

-خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العامل بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف .

[1] – دروم أحمد، هزرشي طارق، مداخلة: **قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية،14-15 فيفري 2017.

[2] –رافدة عمر الحريري: **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص 255.

-تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادأة .

-أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيرا ، محفزا و ممتعا ومساعدا على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية و الإنتاجية .

-أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا ومسيرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة .

-أن يطور قدرات القيادة في تابعه ويثير دافعهم للتنافس الايجابي و التفكير الإبداعي .

-الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .

-إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها ، ضمن بيئة تنظيمية دافعة تشجع على الإبداع وترعاه.

-التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير[1].

ثانيا- خصائص القيادة لتشجيع الأداء الإبداعي:

يعتمد نجاح وتطوير المنظمات اليوم على دور القيادة في تهيئة المناخ المناسب الذي يسمح بطرح الأفكار والآراء الجديدة و تشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين، ومن بين الخصائص القيادية التي تشجع الأداء الإبداعي ما يلي :

-روح المبادرة و القدر الجيدة من الذكاء والخبرة في مجال أعمالها فهي تمثل قدوة و نموذج يتحذى به.

-تمكين العاملين ومنحهم الثقة والحرية في التصرف في ظل ثقافة من الإبداع و التميز .

-إفساح المجال لأي فكرة جديدة، و التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل مع الأفراد لتنمية قدراتهم الإبداعية .

-الاهتمام بتنمية و رعاية الأفراد إيمانا منهم بأنهم مصدر القوة و مصدر الإبداع و التفوق و التميز.

-احترام الأفراد و تشجيعهم و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات و إبداء الآراء والأفكار.

-التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات و تفجير القدرات الإبداعية الكامنة.

[1] -مصطفى أحمد السيد: **التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 419.418.

- التقليل من السيطرة و تجنب البيروقراطية و تبني نمط قيادة يشجع الأفراد على التفكير و الإبداع.

- القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة و المرونة في التفكير و القدرة على تغيير اتجاه التفكير و الخروج عن المألوف.

-الميل إلى الدعابة و المخاطرة و تقبل الغموض و تحويل الأزمات إلى فرص إضافة الاتزان العاطفي و الاهتمام بالآخرين و بآرائهم و التمتع بالثقة بالنفس والقدرة على التفكير و تحمل المسؤولية و كذا الانفتاح على الخبرات الجديدة.

ثالثا-الإجراءات التي تتخذها القيادة لتطوير عملية الإبداع التنظيمي:

للقيادة مقومات ومحددات يجب على القادة القيام بها لإنجاح عملية الإبداع داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

-تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة والارتقاء بالإنسانية واحترام أراء الأفراد و فكرهم.

- إعلاء شأن المشاركة و اعتبار كل فرد في المنظمة ليس منفذ و إنما هو مشارك فعال .

- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية و الاقتناع بها و الاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها .

- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في المنظمة واعتبار كل فرد هو المسؤول عن أهداف المنظمة أو فشلها.

- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الإبداع وطرح الأفكار الجديدة وتوفير المناخ الملائم لذلك، بحيث أن القائد هو الذي يعمل على إيجاد مثل هذا المناخ وإدارته بكفاءة وفعالية للحفاظ على استمراريته.

- تبني العمل بروح الإبداع وتمكين الأفراد من ذلك وجعل الإبداع حقيقة وليس مجرد شعارات خاصة .

-تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى إلى جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المنظمة.

- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين لإعطاء الفرد استقلالية، أن يفكر و يبدع ويطور من أساليب أدائه دون خوف أو قهر من التنظيم.

-تبني هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع.

فالبناء الاجتماعي للقيادة يعتبر من العوامل الهامة التي تعمل على تنمية وتطوير الإبداع داخل المنظمة، وذلك من خلال غرس الثقافة الإبداعية لدى الأفراد. بمنحهم الثقة في النفس، حرية التصرف و فسح المجال لأي فكرة جديدة. و الابتعاد عن الروتين و اللامركزية في اتخاذ القرارات، واشراكهم في الأهداف المسطرة ، وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة عن طريق التواصل الدائم و فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات وتحفيزهم ماديا ومعنويا ، و توفير المناخ المناسب الذي يعل على تشجيع الإبداع، وكل هذه الأمور تحدث في إطار النمط القيادي المناسب الذي يستعمله القائد للتأثير على المرؤوسين.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة التشاركية و الابداع التنظيمي

أولا: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تطوير السلوك الإبداعي

- **تعزيز الثقة و التمكين:** تمكين الفاعلين من المشاركة يمنحهم شعورا بالوصول الى المعلومات و الموارد و الدعم، مما ينمي لديهم السلوك الابداعي.
- **تنمية مهارات التحليل:** تشجع مشاركة الفاعلين على تحليل المعلومات و جمع المعطيات المفيدة، مما يؤدي الى توليد أفكار خلاقة.
- **زيادة المسؤولية و الالتزام:** المشاركة في صياغة القرارات تخلق حسا عالي بالمسؤولية في تنفيذها، مما يحفز الأفراد على دعم فريق العمل بحلول بديلة و مبتكرة.
- **دعم القيادة التشاركية:** أتبتث الدراسات أن القيادة التشاركية، من خلال تفويض الصلاحيات و المشاركة في التخطيط، تلعب دورا مباشرا في تعزيز الابداع.
- **خلق بيئة محفزة:** المشاركة تقلل من دوران العمل و تزيد من الرضا، مما يخلق مناخا تنظيميا يساعد على الابتكار.[1]

ثانيا: علاقة مبادئ القيادة التشاركية بتنمية الابداع

تتأثر قدرات المرؤوسين و مهاراتهم الابداعية بشكل مبار بنمط القيادة السائدة في المنظمة، بمعنى أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة و المردود الابداعي، فللقادة تأثير قوي و مباشر على سلوك مرؤوسيهم، فهم يؤثرون على

[1]- رائدة حاج علي: **أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي**، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، ص35

قدراتهم الابداعية تأثيرا واضحا، و تأكيدا لهذا يرى علماء الاجتماع أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد و التطوير سببها الاختلافات في قيم و سلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، و أن قدرا المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، فهو يساهم في تنمية قدراتهم الابداعية من خلال تشجيعهم و إعطائهم الحرية في إبداء الرأي و المشاركة، كما أن سلوك القائد التشاركي في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الابداع، من خلال رفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعتريه أثناء قيامه بعمله، و زرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه و مد يد العون لهم لتجسيد أفكارهم. و كذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في إبداء الرأي و اقتراح الحلول و إبداء الاهتمام بتلك الآراء و تشجيعها و تنميتها حتى و لو كانت فاشلة لأن هذه النقطة تزرع في نفوس مرؤوسيه دافعا أكثر لتطوير قدراتهم الابداعية، كما ان تفويض القائد قدرا من صلاحياته لمرؤوسيه سيشعرهم بأهميتهم كعنصر فاعل في التنظيم الذي يعملون فيه، دون اهمال جانب العلاقات الانسانية بين القائد و اتباعه لاسيما الاحترام و التعاون بين القائد و اتباعه لاسيما الاحترام و التعاون فهذا يشعرهم بان لهم مكانة و قيمة داخل منظمتهم، كما و لابد للقائد التشاركي أن يتحلى بمجموعة من الصفات و المهارات حتى يكون قدوة لمرؤوسيه خاصة روح المخاطرة و حب التغيير.[1]

و في هذا السياق، تقوم القيادة الديمقراطية على مشاركة الفاعلين في العديد من المهمات القيادية لحل العديد من المشكلات التي من الممكن أن تحصل خلال العمل و المساهمة في صنع القرارات، و ذلك بالاعتماد على تفويض المهام للفاعلين الذين يمكن أن يكونوا قادرين على ممارسة هذه المهام، من خلال كفاءتهم و خبرتهم في ممارستها، مما يسمح للقائد التشاركي بالوقت و الجهد بالانشغال بمهام قيادية أخرى. و لهذا الأسلوب العديد من المزايا منها تحفيز الفاعلين و رفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، و انشاء فريق عمل قوي مما يشجع على الابداع.[2]

و في الاخير تبين لنا ان علاقة القيادة التشاركية بالإبداع التنظيمي هي علاقة طردية ايجابية، حيث يساهم اشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات في تعزيز بيئة تحفز على الابتكار، و تزيد من القدرات الابداعية، مما يؤدي الى تطوير و ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

[1] – يوسفي راضية، يوب امال: **مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية و علاقتها بتنمية الابداع** ، مقال، جامعة سكيكدة، 05

[2] –منى مؤتمن حوبشة: **نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية**، دار البازوري للنشر و التوزيع 2025، ص22، بتصرف

المطلب الثالث: العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع التنظيمي

أولا : تفويض السلطة كآلية لتحفيز الإبداع التنظيمي

يعد تفويض السلطة من الآليات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تمكين الفاعلين ومنحهم مساحة أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الإبداع التنظيمي داخل المنظمات. فحين يقوم القائد بتوزيع الصلاحيات وتخفيف حدة المركزية، فإنه يخلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتفاعل تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم بحرية وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.[1] وقد أكدت العديد من الدراسات العربية أن المؤسسات التي تعتمد على التفويض تحقق مستويات أعلى من الإبداع مقارنة بتلك التي تعتمد على النمط السلطوي المركزي حيث يشعر الفاعلون بأهميتهم داخل التنظيم، مما يعزز انتماءهم ودافعيتهم نحو الابتكار. كما أن التفويض يسهم في استثمار الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، ويشجع على المبادرة الفردية والجماعية، وهو ما يُعد شرطًا أساسيا لتجديد أساليب العمل وتحقيق التميز التنظيمي في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة التنظيم المعاصرة[2] .

ثانيا: دور التفويض في تنمية الدافعية والإبداع

يرتبط تفويض السلطة ارتباطًا وثيقًا بتنمية الدافعية الداخلية لدى الفاعلين، والتي تعد من أهم محددات الإبداع التنظيمي .فكلما شعر الفرد بأنه يمتلك صلاحيات حقيقية لاتخاذ القرار زادت ثقته بنفسه وارتفعت رغبته في تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل. ويؤكد الباحثون في علم الاجتماع أن التفويض لا يقتصر فقط على نقل السلطة، بل يشمل أيضًا توفير الدعم والمعرفة والتحكم في الموارد و المعلومات، مما يعزز من قدرة الفاعلين على التفكير الإبداعي. كما أن منح الحرية في أداء المهام يساعد على كسر الروتين التنظيمي، ويتيح للأفراد فرصة تجربة أساليب جديدة في العمل، وهو ما يؤدي إلى توليد أفكار مبتكرة. وفي هذا السياق، ينظر إلى التفويض كأداة استراتيجية لتحفيز الإبداع، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز ، حيث يصبح الفاعلون شركاء في النجاح أي يملكون ورقة تفاوض وليسوا مجرد منفذين للأوامر.[3]

---

[1]- مرجع السالمي علاء الدين : **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** . دار وائل للنشر ، 2006، ص 12-135، بتصرف

[2]- عبد الباقي، صلاح الدين : **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، الدار الجامعية،2004، ص 160.

[3]- الكبيسي، عامر خضير : **إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة** ، دار المسيرة،2012، ص 175، بتصرف

ثالثا : تفويض السلطة وتقليل المركزية كشرط للإبداع

يسهم تفويض السلطة في تقليل المركزية التنظيمية، التي تعد من أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع داخل المؤسسات. فالمركزية المفرطة تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وتقييد حرية الفاعلين، مما يضعف قدرتهم على الابتكار في المقابل، يعمل التفويض على توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يخلق نوعًا من المرونة التنظيمية التي تسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية وتبني أفكار جديدة.[1] ويشير كروزييه إلى أن المنظمات التي تعتمد التنظيم كنسق علاقات أي على الهياكل اللامركزية تكون أكثر قدرة على الابتكار، نظرًا لسرعة الاستجابة واتساع دائرة المشاركة في صنع القرار. كما أن التفويض يعزز العمل الجماعي ويشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الفاعلين، وهو ما يعد من أهم مصادر الإبداع التنظيمي. وبالتالي، فإن الانتقال من المركزية إلى اللامركزية من خلال تفويض السلطة يمثل خطوة أساسية نحو بناء منظمة مبدعة وقادرة على المنافسة.

رابعا : التفويض كعامل لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع

يساهم تفويض السلطة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة والانفتاح، وهي من أهم العوامل التي تدعم الإبداع التنظيمي. فالثقافة التي تشجع على المشاركة وتقبل الآراء المختلفة تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم دون خوف من النقد أو العقاب، مما يعزز من تدفق الأفكار الإبداعية داخل المنظمة. كما أن التفويض يعكس ثقة القيادة في قدرات الفاعلين، وهو ما ينعكس على سلوكهم من خلال زيادة الالتزام والمسؤولية.[2] ويشير باحثون إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع تعتمد بشكل كبير على ممارسات تنظيمية مثل التفويض التحفيز، والعمل الجماعي، و ذلك اشارة الى نظرية التبادل الاجتماعي و التي تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ماهي الا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض [3]، حيث تتكامل هذه العناصر لخلق بيئة محفزة للابتكار. وعليه، فإن تفويض السلطة لا يُعد مجرد إجراء تنظيمي، بل هو مدخل استراتيجي لبناء ثقافة تنظيمية تواكب متطلبات العصر وتدعم الإبداع المستدام داخل المنظمات .

[1]- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **الإدارة الاستراتيجية** . دار الجامعة الجديدة،2005، ص 230[1].

[2]- اللوزي، موسى : **التنظيم وإجراءات العمل**. دار وائل للنشر. 2008، ص 100،

[3]– احسان محمد الحسن :**النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة**، دار وائل للنشر،عمان،ط2،2010 ، ص183

خلاصة الفصل:

استنتاجا لما سبق أن الإبداع يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، و الذي تطلب توافر بيئة تنظيمية تشجعه و تجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد أجمع الباحثون و القادة اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية و غيرها في المجتمع فضلا عن الظروف المتغيرة و المعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة. و ذلك من خلال الدور الذي يقوم به القائد داخل المنظمة في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية من اجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة .

كما يعتمد تقدم المنظمة واستمرارها على القيادة التي تبحث عن التجديد و الإبداع، بحيث أصبح هذا الأخير ضرورة ملحة و مطلبا رئيسيا لكل منظمة حتى تتمكن من التكيف والاستمرار. فالإبداع يعتبر عامل هام لتطوير المنظمة ، لذلك تسعى القيادات الإدارية إلى تطوير وتشجيع الإبداع بتنمية القدرات الإبداعية لدى مرؤوسهم ، وذلك بمشاركتهم للأفراد في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية لإبداء آرائهم وأفكارهم و خلق بيئة مشجعة ومحفزة للإبداع ، وتبني أسلوب قيادي مناسب يعمل على تشجيع وتطوير الإبداع داخل المنظمة.

و أخيرا سنتعرف على واقع تطبيق البناء الاجتماعي للقيادة من تفويض السلطة و المشاركة الجماعية على عينة من عمال جامعة غرداية إحصائيا و دوره في تحقيق الإبداع.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيـــــــد:

لقد تعرفنا من خلال البناء النظري على دور البناء الاجتماعي للقيادة و اثره على تنمية الإبداع التنظيمي ، حيث أن القيادة و الإبداع من أهم الآليات التنظيمية الحديثة، و التي تسعى جامعة غرداية لمواكبتها دوما. و بغية اكتمال البحث و تعزيزه ارتأينا التعرف أولا عن المضامين الأخرى التي جاء بها موضوع البناء الاجتماعي للقيادة من أبعاد و عناصر و أنماط قيادية و دورها في تحقيق الإبداع. و التأكد ثانيا من صحة البناء النظري بإسقاط الضوء على ما جاء من خلاله في الجانب الميداني و معرفة واقع تطبيق الجامعة لمفهوم القيادة و أثره في تحقيق الإبداع و بهذا نصنع التكامل بين التكامل بين البناء النظري و الميداني، باعتبار هذا الأخير يدعم الخلفية النظرية لكل دراسة تهدف إلى الوصول إلى تكامل العمل البحثي.

المبحث الأول :الإجراءات الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

إن هذا المجال هو الذي النطاق المكاني و الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة، و تنحصر حدود هذه الدراسة من الناحية المكانية في جامعة غرداية – ولاية غرداية- .

2- المجال البشري:

يتمحور مجتمع البحث لهذه الدراسة على عمال الجامعة الإداريين المتمثلة في (نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح، و الموظفين) و الذين يبلغ عددهم حوالي 408عامل.

3- المجال الزمني:

لقد استغرق المجال الزمني للدراسة الميدانية حوالي ستة أشهر، و ذلك ابتداء من تاريخ 2025/12/01 إلى غاية 2026/05/15 و كان ذلك على 4 مراحل زمنية محددة و هي كالتالي:

أ- **مرحلة الاستكشاف:** بدأت هذه المرحلة من بداية الإحساس بالمشكلة و طرح تساؤل عام دفع إلى ملاحظة الظاهرة علميا من خلال الغزو المكتبي و الميداني و الملاحظة السوسيولوجية و دامت هذه المرحلة من ديسمبر إلى منتصف شهر جانفي 2026.

ب- **مرحلة البناء:** بدأت بتحديد إشكالية البحث و فروض الدراسة و الفصل المنهجي و النظري و ما تناوله التراث السوسيولوجي للظاهرة المدروسة لتنتهي ببناء استمارة البحث، و دامت هذه المرحلة من منتصف شهر فيفري 2026 حتى منتصف شهر مارس 2026.

ت- **مرحلة الميدان:** و من خلالها يتم الاقتراب من مجتمع البحث و تقديم الاستمارات لعمال الجامعة(رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح)، و قد امتدت هذه من نهاية شهر أفريل حتى بداية شهر ماي 2026.

ث- **مرحلة تفريغ البيانات و تحليلها:** و تم فيها تفريغ بيانات استمارة البحث و جدولتها و قراءتها إحصائيا و سوسيولوجيا ثم استنتاج صحة الفرضيات و دامت هذه المرحلة من نهاية شهر أفريل 2026 حتى بداية شهر ماي 2026.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة كتقنية من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، إذ تكاد تكون الوسيلة الأساسية المستخدمة في الحصول على المعلومات، في شتى مجالات البحوث العلمية إلاّ أنها يجب أن تحدد تحديدا دقيقا حتى تكون نموذجا صحيحا يعتمد عليها البحث في تصميمه و تحديد إجراءاته، و كفاءة نتائجه و الوثوق في مصداقيته.[1]

و في دراستنا هذه وقع اختيارنا على العينة المقصودة أو العمدية Sample Purposive التي تعرف كما يلي: " هي التي يختارها الباحث عن قصد لأنه يرى أنها تحقق أهداف دراسته بشكل أفضل و بالتالي فإنه ينتقي عناصر العينة لأنه يعرف مسبقا الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة بحثه" [2]

[1] – آمنة سعدون: **التعليم العالي و تنمية قدرات الطالب الجامعي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 137.

[2] – فوزي غرايبية و آخرون: **المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط4، 2008، ص 45.

فالعينة القصدية هي التي ينتقي فيها الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، و هذه العينة تعتبر أساس متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

فقد تم الاعتماد على العينة القصدية في هذه الدراسة، حيث تم اختيار المبحوثين بشكل متعمد وفق مجموعة من المعايير المرتبطة بدراستنا، كطبيعة الوظيفة و الخبرة المهنية، و ذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول ظاهرة الابداع التنظيمي داخل الجامعة.

و انطلاقا من أن العينة مجموعة من الأفراد تكون ممثلة لهم، و موضوع دراستنا حول البناء الاجتماعي للقيادة و أثره على الإبداع التنظيمي فقد بلغ عدد أفراد المجتمع408موظف موزعة على مجموعة من الفئات نواب العميد، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، الأمناء العامون و رؤساء المصالح.. و بما أن مشكلة بحثنا تتطلب التركيز على هذه الفئات من مجتمع البحث فقد استعملنا العينة القصدية، حيث قمت بتوزيع 120استمارة نظرا لغياب مجموعة من العمال، و استرجعت101 استمارة و هذا راجع للغياب الطارئ لبعضهم و تماطل البعض الآخر عن الإجابة بحجة ضيق الوقت.

المبحث الثاني: أساليب التحليل الاحصائي و تحليل البيانات الشخصية

المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي

حيث يعرف موريس انجرس منهج التحليل الإحصائي أنه عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظواهر للمواضيع القابلة للدراسة و البحث باستخدام أدوات ووسائل مختلفة، مثل المؤشرات، النسب المئوية، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة. [1]

و بالتالي نجد أن هذا المنهج يعمل على قياس الظاهرة المتعلقة بمواضيع الدراسة و له علاقة بالجانب الميداني، فأغلبية الباحثين يستخدمونه في بحوثهم الاجتماعية، لأنه يصف الظاهرة و ذلك بجمع المعلومات و المعطيات و تحويلها إلى أرقام و

[1] - مويس أنجرس: **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ترجمة: بوزيد صحراوي، ط 2، دار القصبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 100.

نسب مئوية مع توضيح خصائص هذه المعطيات في ارتباطها و تفسيرها و تحليلها بشكل منسجم من أجل الوصول إلى النتائج و تحقيق أهداف الدراسة.

كما أن الباحث يقوم بتقديم تحليل سوسيولوجي معتمدا في ذلك على التراكم المعرفي و خياله السوسيولوجي حول موضوع دراسته، فتظهر هنا نزعته السوسيولوجية و بصمته في هذا البحث.

و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sciences Statistical Package for Social (SPSS)، و ذلك بعد أن تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

المطلب الثاني: أدوات البحث

تعد أدوات البحث الميداني من الوسائل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات من الواقع مباشرة، و من أبرز هذه الأدوات الملاحظة و الاستبيان.

1- الملاحظة:

اعتمدنا على الملاحظة المباشرة داخل جامعة غرداية، حيث تبين لنا من خلال متابعة سلوك العمال و تفاعلاتهم اليومية وجود حالة من عدم الرضا تجاه المسؤولين، و قد ظهر ذلك من خلال بعض التصرفات مثل ضعف الحماس أثناء أداء العمل، كثرة التذمر، محدودية التواصل الإيجابي، و غياب روح المبادرة، و هو ما يعكس وجود توتر في العلاقة بين الفاعلين و القادة و تأثير ذلك على المناخ التنظيمي داخل الجامعة.

2- الاستمارة:

فقد استخدمناها كأداة منهجية لجمع المعلومات من أفراد العينة بطريقة منظمة و قصدية، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ووعت على الفاعلين بهدف التعرف على آرائهم و اتجاهاتهم حول نمط القيادة السائد و مدى تأثيره على الابداع التنظيمي داخل الجامعة، و قد ساعد الاستبيان في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل .

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

من أجل توضيح خصائص مجتمع الدراسة اعتمدنا على البيانات الشخصية و المتمثلة في: الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها، الوظيفة، الأقدمية في الجامعة، طبيعة العمل.

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	57	%55.9
	الإناث	45	%44.1
المجموع		102	%100

نلاحظ من خلال المعطيات المستخلصة من الجدول الإحصائي أن النسبة الأكبر من المبحوثين ذكور و ذلك بنسبة 55.9% ، مقابل نسبة 44.1% من المبحوثين إناث.

من خلال ما سبق لاحظنا أن نسبة الذكور أكثر من الإناث ، و يمكن تفسير هذا بطبيعة بعض المناصب الإدارية أو التقنية و التي تتطلب العنصر الذكوري و هذا يعكس طبيعة البنية الاجتماعية و التنظيمية داخل الجامعة، و مدى مشاركة الجنسين في النشاط المهني، و في المقابل النسبة المعتبرة للإناث تدل على حضور نسوي مهم داخل الجامعة و هو ما يعكس التحولات الاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري من خلال تزايد مشاركة المرأة في مختلف المجالات المهنية و التنظيمية .

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30سنة	11	%10.8
	من 30 إلى 39 سنة	41	%40.2
	من 40 إلى 49 سنة	28	%37.3
	50 سنة فأكثر	12	%11.8
المجموع		102	%100

من خلال نتائج الجدول الإحصائي نجد أن نسبة 40.2%من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين[30-39[سنة، تليها نسبة 37.3% من المبحوثين سنهم مابين[40-49[سنة، مقابل نسبة 11.8%منهم سنهم أكثر من 50 سنة ، تليها10.8% من المبحوثين سنهم أقل من 30سنة.

تعكس هذه النتائج هيمنة الفئة العمرية النشطة مهنيا داخل الجامعة، خاصة الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة، و هي مرحلة تتميز بالنضج المهني و الخبرة و القدرة على تحمل المسؤوليات التنظيمية و المشاركة الفعالة في العمل، و في المقابل فإن انخفاض نسبة الفئة الأقل من 30 سنة يمكن تفسيره بقلة توظيف الشباب حديثي التخرج، بينما تشير نسبة من هم فوق 50 سنة إلى وجود فئة تمتلك خبرة مهنية طويلة تساهم في استقرار العمل و نقل الخبرات للأجيال الجديدة.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
التحصيل العلمي	ليسانس	20	%19.6
	ماستر	34	%33.3
	ماجستير	14	%13.7
	دكتوراه	25	%24.5
	أخرى	09	%8.8
المجموع		102	%100

من خلال نتائج الجدول الإحصائي نجد أن نسبة 33.3% من المبحوثين متحصلين على شهادة الماستر، تليها نسبة 24.5% من المبحوثين لديهم شهادة دكتوراه، مقابل نسبة 19.6% منهم متحصلين على شهادة الليسانس، تليها نسبة 13.7% من المبحوثين متحصلين على شهادة الماجستير، و في الأخير نسبة 8.8 % منهم متحصلين على شهادات أخرى.

تعكس هذه المعطيات الطبيعة الأكاديمية و المعرفية للمؤسسة الجامعية، حيث يشكل أصحاب الشهادات العليا النسبة الأكبر، و هو ما يدل على أهمية الكفاءة العلمية و الخبرة المعرفية في شغل المناصب و القيام بالمهام داخل الجامعة. كما أن ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادتي الماستر و الدكتوراه يعكس توجه الجامعة نحو الاعتماد على الفاعلين المؤهلين علميا، القادرين على الإبداع و المساهمة في اتخاذ القرارات و تطوير الأداء. إضافة إلى ذلك، فإن هذا المستوى التعليمي المرتفع قد يؤثر ايجابا على طبيعة بناء علاقات العمل و أساليب القيادة و التفاعل داخل الجامعة ، من خلال تعزيز الوعي التنظيمي و الانفتاح على الأفكار الحديثة و التقنيات الجديدة.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	%12.7
	من5 إلى 10 سنة	45	%44.1
	من10 إلى 15 سنة	31	%30.4
	من 15 سنة فأكثر	13	%12.7
المجموع		102	%100

نلاحظ من خلال المعطيات المستخلصة من الجدول الإحصائي أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية ما بين[5-10[سنوات بنسبة 44.1%، تليها نسبة 30.4% لديهم أقدمية في العمل ما بين[10-15[سنوات، أما فئة أقل من 5 سنوات و فئة أكثر من 15 سنة فقدسجلنا نفس النسبة المقدرة ب 12.7% .

إن الفئة الأكثر نسبة هم الموظفين الذين تكون خبرتهم من 05 سنوات إلى 15 سنة ، و هذا راجع لخبرتهم في الميدان ، فسنوات الخبرة تعد مؤشرا مهما على الاندماج المهني و الاجتماعي داخل الجامعة، حيث تسهم الخبرة الطويلة في اكتساب المعايير التنظيمية و القيم المهنية و تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين. كما أن الفئة متوسطة الخبرة قد تدل على وجود استقرار وظيفي نسبي داخل الجامعة، إضافة إلى توفر رصيد من الكفاءات القادرة على المشاركة في اتخاذ القرار و نقل الخبرات المهنية .

جدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة	أستاذ	10	%9.8
	إداري	80	%78.4
	تقني	11	%10.8
	أخرى	1	%1
المجموع		102	%100

من خلال نتائج الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن نسبة 78.4% من المبحوثين يشغلون مناصب إدارية، مقابل نسبة 10.8% منهم تقنيون، في حين نجد نسبة 09.8% منهم أساتذة، تليها نسبة 1% من المبحوثين يشغلون وظائف أخرى.

تشير هذه النتائج إلى هيمنة الفئة الإدارية داخل عينة الدراسة، و هذا ما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه الإدارة داخل الجامعة، باعتبارها المسؤولة على التنظيم و التنسيق و اتخاذ القرارات، كما يدل ذلك على البناء الاجتماعي للجامعة يرتكز على العنصر الإداري، مما يسهم في ضبط العلاقات المهنية و تسيير العمل اليومي .

جدول رقم 7: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
طبيعة العمل	عمل إداري	80	%78.4
	عمل أكاديمي	03	%02.9
	عمل مختلط	19	%18.6
المجموع		102	%100

من خلال نتائج الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن نسبة 78.4% من المبحوثين يشغلون مناصب إدارية، مقابل نسبة 18.6% منهم يشتغلون عمل مختلط، في حين نجد نسبة 02.9% منهم يشتغلون عمل أكاديمي.

تعكس النتائج هيمنة طبيعة العمل الاداري داخل الجامعة، ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يمارسون مهام مرتبطة بالتسيير و التنظيم الإداري، حيث يحتل الجهاز الإداري مكانة أساسية في ضمان سير العمل و تنسيق العلاقات المهنية و اتخاذ القرارات ، مكا يدل ذلك على أن الجامعة تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر الإداري في تحقيق الاستقرار و التنظيم الداخلي.

الفصل الخامس:

النمط القيادي و الإبداع التنظيمي

تحليل جداول الفرضية الأولى:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى التي تتمثل في" **يسهم النمط القيادي التشاركي في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل جامعة غرداية بينما يحد النمط السلطوي من هذا الإبداع**"، و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات أهمها الاستماع القائد للآراء و اقتراحات الفاعلين، درجة التعاون و العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموعة الأولى: علاقة طردية مباشرة (إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار و الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 8: يوضح العلاقة بين مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرارات و التشجيع على تقديم أفكار جديدة

التشجيع على اقتراح أفكار جديدة / مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرار	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	20	%80.0	1	%4.0	1	%4.0	3	%12.0	0	%0.0	35	%**100**
غالبا	02	%6.2	14	%43.8	10	%31.2	4	%12.5	2	%6.2	27	%**100**
أحيانا	0	%0.0	2	%8.0	13	%76.0	3	%12.0	1	%4.0	21	%**100**
نادرا	0	%0.0	0	%0.0	4	%30.8	7	%53.8	2	%15.4	13	%**100**
أبدا	0	%0.0	0	%0.0	00	%0.0	0	%0.0	6	%.100	06	%**100**
المجموع	22	%21.8	17	%16.8	34	%33.7	17	%16.8	11	%10.9	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرار و التشجيع على اقتراح أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.621 ، أما قيمة ك^2 =155.63.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين أحيانا يشجعهم مسؤولهم على اقتراح أفكار جديدة تقدر ب 33.7%، تدعمها نسبة 76.0 % من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم أحيانا ما يشاركونهم في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 31.2% للذين غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار، تليها نسبة 30.8%من المبحوثين يرون أن نادرا ما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ قرارات العمل، تليها نسبة 4.0 %منهم صرحوا أن دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

تقابلها نسبة21.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم دائما يشجعهم مسؤولهم على اقتراح أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 80.0%للمبحوثين الذين يرون أن دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات ، تليها نسبة 6.2% منهم صرحوا أن غالبا يشاركوهم مسؤوليهم في اتخاذ القرارات .

مقابل نسبة16.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم غالبا يشجعهم مسؤولهم على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 43.8%للمبحوثين الذين يرون أن غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار، تليها نسبة 8.0% منهم صرحوا أن أحيانا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات، و نسبة 4.0 % منهم الذين دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات..

تقابلها أيضا نسبة16.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يشجعهم مسؤولهم على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 53.8%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا ما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ،تليها نسبة 12.5%للمبحوثين الذين يرون أن غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار، و نسبة 12.0% منهم صرحوا أن أحيانا ما يشاركهم مسؤوليهم في اتخاذ القرارات.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشجعهم مسؤولهم على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل تقدر ب 10.9 %، تدعمها نسبة 100%للمبحوثين الذين يرون أنهم لا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نسبة 15.4% منهم صرحوا أن نادرا ما يشاركهم مسؤوليهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، تليها نسبة 6.2% منهم صرحوا أن غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات، و نسبة 4.0% منهم صرحوا أن أحيانا ما يشاركهم مسؤوليهم في اتخاذ القرارات.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الفئة التي صرحت بأن المسؤول يشرك الفاعلين دائما في اتخاذ القرار، أظهرت أعلى نسبة في التشجيع الدائم على اقتراح أفكار جديدة. في المقابل، الفئات التي تكون فيها الاشراك ضعيفا أو منعدما (نادرا أو أبدا) تسجل نسبا مرتفعة من ضعف المبادرة و غياب الاقتراحات الجديدة.

هذا يدل سوسيولوجيا على أن القيادة التشاركية داخل التنظيم تزيد من اندماج الفاعلين و شعورهم بالاعتراف بقيمتهم المهنية. و مشاركة الفاعلين في القرار تقلل من الطابع البيروقراطي الذي تحدث عنه كروزييه، حيث تتحول العلاقة من علاقة أوامر و خضوع إلى علاقة تفوض و تعاون. فعندما يمنح القائد للفاعلين في التنظيم هامشا من الاستقلالية، فإنهم يكتسبون قدرة أكبر على الإبداع و المبادرة، لأنهم يشعرون أن أفكارهم لها تأثير فعلي داخل المؤسسة. أما غياب المشاركة فيؤدي إلى ما يسميه كروزيه ب " الجمود التنظيمي"، حيث يكتفي الفاعلين بتنفيذ التعليمات و الأوامر دون رغبة في الابتكار، خوفا من السلطة أو بسب انعدام التحفيز.

فالجامعة ليست مجرد هيكل رسمي ثابت، بل هي نسق من العلاقات والقوى، حيث يحاول كل فاعل داخلها توسيع هامش حريته والتحكم في "مناطق اللايقين". وكلما كان النظام التنظيمي مغلقًا ومركزيًا، ضعفت المبادرة الفردية وازدادت مقاومة التغيير، بينما يؤدي إشراك الفاعلين في القرار إلى خلق مناخ من الثقة والتعاون.

و عليه يمكن القول أن نتائج الجدول تؤكد أطروحة كروزييه التي ترى أن فعالية التنظيم ترتبط بطبيعة توزيع السلطة داخله، فكلما اتجهت الجامعة نحو المشاركة و المرونة، ارتفع مستوى الابداع و التجديد لدى الفاعلين، بينما تؤدي المركزية الصارمة إلى إضعاف المبادرة الفردية و إعادة إنتاج الروتين التنظيمي.

جدول رقم 9: يوضح العلاقة بين مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرارات و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع

توفر الظروف المناسبة للإبداع / مشاركة المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرار	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	17	%68.0	5	%20.0	1	%4.0	2	%8.0	25	%**100**
غالبا	4	%12.5	23	%71.9	4	%12.5	1	%3.1	32	%**100**
أحيانا	2	%8.0	20	%80.0	3	%12.0	0	%0.0	25	%**100**
نادرا	0	%0.0	5	%38.5	7	%53.8	1	%7.7	13	%**100**
أبدا	2	%33.3	1	%16.7	3	%50.0	0	%0.0	06	%**100**
المجموع	25	%24.8	54	%53.5	18	%17.8	4	%4.0	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك المسؤول الفاعلين في اتخاذ القرار و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.442 ، أما قيمة ك^2 =59.07.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يرون أن الجامعة توفر لهم ظروف مناسبة للإبداع بمستوى متوسط تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 80.0 % من المبحوثين أحيانا ما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نس بة 71.9% للذين غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 38.5%من المبحوثين يرون أن نادرا ما يشاركهم مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نسبة 20.0%من المبحوثين يرون أن دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، و نسبة 16.7 %منهم صرحوا أنهم لا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار.

تقابلها نسبة24.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن الجامعة توفر لهم ظروف مناسبة للإبداع بدرجة كبيرة ، تدعمها نسبة 68.0 % من المبحوثين يشعرون أن دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نسبة 33.3% للذين لا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نسبة 12.5%من المبحوثين يرون أن غالبا يشاركوا مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، و نسبة 8.0%من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار.

مقابل نسبة17.8% من الموظفين الذين صرحوا بأن الجامعة توفر لهم ظروف مناسبة للإبداع بمستوى ضعيف، تدعمها نسبة 53.8%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار، تليها نسبة 50.0% منهم صرحوا أنهم لا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات، و نسبة 12.5 % منهم الذين غالبا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات، و نسبة 4.0 % منهم الذين دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنه بأن الجامعة لا توفر لهم ظروف مناسبة للإبداع تقدر ب 4.0 %، تدعمها نسبة 8.0%للمبحوثين الذين يرون أنهم دائما يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار ، تليها نسبة 7.7% منهم صرحوا أن نادرا ما يشاركهم مسؤوليهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، و نسبة 3.1% منهم صرحوا أن أحيانا يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرارات.

سوسيولوجيًا تعكس هذه النتائج عدة أبعاد في فكر كروزييه:

– المشاركة كآلية لتقليص الجمود التنظيمي عندما يسمح المسؤول للفاعلين بالمساهمة في القرار، يشعرون بأنهم جزء من التنظيم وليسوا مجرد منفذين، مما يرفع دافعيتهم نحو الابتكار .

–القيادة التشاركية تولد الثقة و المشاركة تخلق مناخًا من الاعتراف والاحترام المتبادل، وهو ما يدفع الأفراد إلى التعبير عن قدراتهم الإبداعية دون خوف من الرقابة أو العقاب .

– الإبداع مرتبط بهامش الحرية حسب كروزييه، كل فاعل يبحث عن توسيع هامش استقلاليته داخل التنظيم. وعندما تمنح الجامعة هذا الهامش عبر المشاركة، يتحول الفاعل إلى عنصر مبادر وقادر على اقتراح حلول جديدة .

– المركزية تعيق الإبداع فانخفاض المشاركة يؤدي إلى سيطرة القواعد البيروقراطية والروتين، ما يجعل الفاعل يلتزم بالتعليمات فقط دون رغبة في التجديد، وهو ما يفسر ارتفاع الشعور بضعف الإبداع لدى الفئات الأقل مشاركة . وعليه، يمكن القول إن نتائج الجدول تعبر على أن الإبداع داخل الجامعة يرتبط بطبيعة توزيع السلطة وأساليب التسيير؛ فكلما كان التنظيم تشاركيًا ومرنًا، ارتفع الإحساس بإمكانية الإبداع، بينما تؤدي المركزية والهيمنة الإدارية إلى إضعاف المبادرة والابتكار داخل الجامعة.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين اعتماد المسؤول على رأي العاملين قبل اتخاذ القرار و السعي الى تطبيق أفكار جديدة

السعي الى تطبيق أفكار جديدة / اعتماد المسؤول على رأي العاملين	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	**النسبة**	ت	النسبة
دائما	9	%42.9	2	%9.5	6	%28.6	4	%19.0	0	%0.0	35	%**100**
غالبا	3	%15.0	14	%70.0	3	%15.0	0	%0.0	0	%0.0	27	%**100**
أحيانا	5	%15.2	14	%42.4	13	%39.4	1	%3.0	0	%0.0	21	%**100**
نادرا	3	%16.7	6	%33.3	7	%38.9	2	%11.1	0	%0.0	13	%**100**
أبدا	3	%33.3	1	%11.1	2	%22.2	0	%0.0	3	%**33.3**	06	%**100**
المجموع	23	%22.8	37	%36.6	31	%30.7	7	%6.9	3	%3.0	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المسؤول على رأي العاملين قبل اتخاذ القرار و السعي الى تطبيق أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.384 ، أما قيمة ك^2 =59.43.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 70.0 % من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم غالبا يعتمدون على رأيهم قبل اتخاذ القرار، تليها نسبة 42.4% للذين أحيانا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 33.3%من المبحوثين يرون أن نادرا ما مسؤوليهم يعتمدون على رأيهم قبل اتخاذ القرار ، تليها نسبة 11.1 %منهم صرحوا أنه لا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين، و نسبة9.5% منهم يرون أن مسؤوليهم دائما يعتمدون على رأيهم قبل اتخاذ القرار.

تقابلها نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يسعون إلى تطبيق اقتراح أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 39.4%للمبحوثين الذين يرون أن يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 38.9% للذين نادرا ما يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 28.6%من المبحوثين يرون أن دائما مسؤوليهم يعتمدون

على رأيهم قبل اتخاذ القرار ، تليها نسبة 22.2 %منهم صرحوا أنه لا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين، و نسبة15.0% منهم يرون أن مسؤوليهم غالبا يعتمدون على رأيهم قبل اتخاذ القرار.

مقابل نسبة22.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم دائما يسعون إلى تطبيق اقتراح أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 42.9%للمبحوثين الذين يرون أن دائما يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 33.3% للذين لا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 16.7%من المبحوثين يرون أن نادرا ما يعتمد مسؤوليهم على رأيهم قبل اتخاذ القرار ، تليها نسبة 15.2 %منهم صرحوا أن أحيانا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين، و نسبة15.0% منهم يرون أن مسؤوليهم غالبا يعتمدون على رأيهم قبل اتخاذ القرار.

تقابلها أيضا نسبة6.9% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يسعون إلى تطبيق اقتراح أفكار جديدة ، تدعمها نسبة .019%للمبحوثين الذين يرون أن دائما يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 11.1% للذين نادرا ما يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين ، تليها نسبة 3.0%من المبحوثين يرون أن أحيانا يعتمد مسؤوليهم على رأيهم قبل اتخاذ القرار .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 3.0 %، تدعمها نسبة 33.3%للمبحوثين الذين يرون أنهم لا يعتمد مسؤوليهم على رأي الفاعلين قبل اتخاذ القرار.

من خلال المعطيات نلاحظ أن الفئات التي صرحت بأن المسؤول يعتمد دائمًا أو غالبًا على رأي الفاعلين سجلت نسبًا مرتفعة في السعي إلى تطبيق أفكار جديدة، حيث بلغت أعلى نسبة عند فئة "دائمًا" . في المقابل، عندما يقل اعتماد المسؤول على آراء الفاعلين، تنخفض مستويات المبادرة والتجديد .

وفق تصور كروزييه، فإن القيادة داخل التنظيم لا تُمارس فقط عبر الأوامر الرسمية، بل من خلال التحكم في المعلومات والعلاقات ومجالات عدم اليقين. وعندما يفتح المسؤول المجال أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فإنه يقلل من الطابع البيروقراطي المغلق، ويمنح الفاعلين هامشًا من الاستقلالية والشعور بالاعتراف، ما يدفعهم إلى الإبداع والمبادرة .كما تؤكد النتائج فكرته القائلة :"**إن العامل ليس منفذًا سلبيًا، بل فاعل استراتيجي يسعى إلى توسيع مجال حريته داخل التنظيم**". فكلما شعر الفاعل بأن رأيه مؤثر في القرار، زاد اندماجه في الجامعة وارتفع استعداده لتقديم أفكار جديدة. أما في الحالات التي يحتكر فيها القائد السلطة والقرار، فإن الفاعلين يميلون إلى الانسحاب والروتين، لأن التنظيم يصبح قائمًا على السيطرة أكثر من التعاون.

ويمكن القول إن الجدول يعكس وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في القرار والابداع التنظيمي، وهي نتيجة تتماشى مع طرح كروزييه الذي يعتبر أن فعالية التنظيم تتحقق عبر التفاوض والتواصل وتقاسم السلطة، وليس عبر البيروقراطية الصارمة. و بالتالي فإن المؤسسة التي تشجع المشاركة والحوار تكون أكثر قدرة على التكيف والتجديد.

المجموعة الثانية: (الحوار و النقاش و أثره على الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و كيفية تبنيه لأفكار جديدة

كيفية تبني المسؤول للأفكار الجديدة / تشجيع النقاش داخل الفريق	دعمها و تطبيقها		دراستها دون تنفيذ		يتجاهلها		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	25	%89.3	3	%10.7	0	%0.0	28	%**100**
غالبا	18	%81.8	4	%18.2	0	%0.0	22	%**100**
أحيانا	15	%41.7	18	%50.0	3	%8.3	36	%**100**
نادرا	0	%0.0	3	%42.9	4	%57.1	7	%**100**
أبدا	0	%0.0	0	%0.0	8	%100	8	%**100**
المجموع	58	%57.4	28	%27.7	15	%14.9	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و كيفية تبنيه لأفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.653 ، أما قيمة ك^2 =86.22.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يدعمون و يطبقون أفكارهم الجديدة تقدر ب 57.4%، تدعمها نسبة 89.3 % من المبحوثين دائما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل

الفريق ، تليها نسبة 81.8% للذين غالبا يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق، تليها نسبة 41.7%من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على النقاش داخل الفريق .

مقابل نسبة27.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأن مسؤوليهم يدرسون أفكارهم الجديدة عند تقديمها و لا ينفذونها، تدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين أحيانا يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 42.9% للذين نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق، تليها نسبة 18.2%من المبحوثين يرون أن غالبا يشجعهم مسؤوليهم على النقاش داخل الفريق، و نسبة 10.7% منهم صرحوا أن دائما مسؤوليهم يشجعونهم على النقاش داخل الفريق.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم يتجاهلون أفكارهم الجديدة تقدر ب 14.9%، تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين لا يشجعونهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 57.1% للذين نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق، و نسبة 8.3%من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على النقاش داخل الفريق .

يمكن تفسير هذه النتائج سيسيولوجيًا بالاعتماد على نظرية ميشال كروزييه حول النظام والسلطة، والتي تعتبر أن التنظيم ليس مجرد بناء إداري جامد، بل هو نسق من العلاقات والتفاعلات التي تتحدد فيها السلطة من خلال التواصل والتحكم في المعلومات. فالحوار داخل الفريق يمثل، في منظوره، آلية لتقاسم المعرفة وتقليص حالة عدم اليقين، ما يسمح بظهور أفكار جديدة وتطويرها.

كما يرى كروزييه أن البيروقراطية الصارمة تؤدي إلى الانغلاق وتعطيل المبادرات الفردية، في حين أن فتح قنوات النقاش يمنح الفاعلين هامشًا من الحرية والمشاركة، وهو ما يشجعهم على الإبداع والابتكار. لذلك نلاحظ أن القائد الذي يشجع على النقاش ضمن الفريق باستمرار يكون أكثر استعدادًا لتبني أفكار الفاعلين وتحويلها إلى تطبيقات عملية، لأن العلاقة داخل الجامعة تقوم على الثقة والتفاوض بدل الهيمنة الأحادية.

وتظهر النتائج أيضًا أن غياب الحوار يؤدي إلى تجاهل الأفكار الجديدة أو دراستها دون تنفيذ، وهو ما يعكس نمطًا سلطويًا مغلقًا داخل الجامعة. ففي الحالات التي يكون فيها النقاش "نادرًا" أو "أبدًا"، ترتفع نسب تجاهل الأفكار إلى 57.1% و100%، ما يدل على ضعف المشاركة واحتكار القرار الإداري.

وعليه، فإن الجدول يؤكد أن فعالية التنظيم الحديث ترتبط بوجود تواصل أفقي وحوار مستمر بين القادة والفاعلين، لأن القيادة الفعالة لا تقوم فقط على إصدار الأوامر، بل على القدرة على خلق التفاعل والتنسيق داخل الجامعة. ومن ثم فإن تشجيع الحوار والنقاش يعد عاملًا أساسيًا في تنمية الإبداع التنظيمي وتحفيز الفاعلين على تقديم مبادرات جديدة.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة

تقييم مستوى الإبداع في الجامعة / تشجيع النقاش داخل الفريق	جيد		مقبول		متوسط		ضعيف		غير واضح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	6	%27.3	7	%31.8	8	%36.4	0	%0.0	1	%4.5	22	%**100**
غالبا	0	%0.0	13	%100	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	13	%**100**
أحيانا	2	%7.7	12	%46.2	1	%3.8	11	%42.3	0	%0.0	26	%**100**
نادرا	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	5	%100	0	%0.0	5	%**100**
أبدا	0	%0.0	4	%57.1	0	%0.0	2	%28.6	1	%14.3	7	%**100**
المجموع	8	%11.0	36	%49.3	9	%12.3	18	%6.9	2	%2.7	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع المسؤول الحوار و النقاش داخل الفريق و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.46 ، أما قيمة ك^2 =62.33.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يرون أن مستوى الابداع في الجامعة مقبول تقدر ب 49.3%، تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين غالبا يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 57.1% للذين لا يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق، تليها نسبة 46.2%من المبحوثين

يرون أن أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على النقاش داخل الفريق ، و نسبة 31.8% منهم يرون أن دائما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق.

مقابل نسبة24.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأن مستوى الابداع في الجامعة ضعيف، تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 42.3% للذين أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق، تليها نسبة 46.2%من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على النقاش داخل الفريق ، و نسبة 28.6% منهم يرون أن لا يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق.

تقابلها أيضا نسبة12.3% من الفاعلين الذين صرحوا بأن مستوى الابداع في الجامعة متوسط، تدعمها نسبة 36.4 % من المبحوثين دائما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 3.8% للذين أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق.

مقابل نسبة11.0% من الفاعلين الذين صرحوا بأن مستوى الابداع في الجامعة جيد، تدعمها نسبة 27.3 % من المبحوثين دائما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 7.7% للذين أحيانا ما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار ضمن الفريق.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مستوى الابداع في الجامعة غير واضح تقدر ب 2.7%، تدعمها نسبة 14.3 % من المبحوثين لا يشجعوهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش داخل الفريق ، تليها نسبة 4.5% للذين دائما يشجعهم مسؤوليهم على الحوار و النقاش ضمن الفريق.

يمكن تفسير هذه النتائج في أن الجامعة تمثل نسق من التفاعلات والعلاقات الاجتماعية، وأن فعالية التنظيم ترتبط بدرجة التواصل والتنسيق بين الفاعلين. فالحوار داخل الفريق يسمح بتبادل المعلومات وتقليص حالة عدم اليقين، وهي من العناصر الأساسية التي اعتبرها كروزييه مصدرًا للسلطة والتنظيم الفعال. كما يؤكد أن الحوار و النقاش يساهم في خلق مناخ تنظيمي مرن يشجع الفاعلين على التعبير عن أفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرار.

لذلك فإن ارتفاع تقييم الإبداع لدى الفئات التي تعيش مستوى مرتفعًا من النقاش يعكس وجود بيئة تنظيمية أكثر انفتاحًا وتعاونًا. وتبرز النتائج أيضًا أن غياب النقاش يؤدي إلى ضعف الإبداع، لأن الفاعلين يشعرون بالتهميش

وعدم التأثير داخل الجامعة، مما يقلل من دافعيتهم للمبادرة والابتكار. وهذا يتوافق مع تصور كروزييه بأن السلطة حين تتمركز بشكل صارم وتغيب المشاركة، يتحول التنظيم إلى نسق بيروقراطي يعيق التغيير والتجديد.

وعليه، فإن الجدول يؤكد أن تشجيع الحوار والنقاش داخل الفريق يعد عاملًا أساسيًا في رفع مستوى الإبداع داخل الجامعة، لأن التواصل والمشاركة يمثلان أساس التنظيم الفعال والقدرة على التكيف والتطوير داخل الجامعة.

المجموعة الثالثة: (استجابة المسؤول للأفكار الجديدة الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و التشجيع على تقديم أفكار جديدة

التشجيع على تقديم أفكار جديدة / رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
يشجعها و يدعمها	22	%36.7	17	%28.3	14	23.3 %	7	%11.7	0	%0.0	35	**%100**
يستمع دون تطبيق	0	%0.0	0	%0.0	20	58.8 %	10	%29.4	4	11.8 %	27	**%100**
يتجاهلها	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	7	%100	21	**%100**
المجموع	22	%21.8	17	%16.8	34	33.7 %	17	%16.8	11	10.9 %	101	**%100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و التشجيع على تقديم أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.70 ، أما قيمة ك^2 =100.22.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أحيانا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة تقدر ب 33.7%، تدعمها نسبة 58.8 % من المبحوثين مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها ، تليها نسبة 23.3% للذين يرون أن مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم.

مقابل نسبة21.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن دائما مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 36.7 % من المبحوثين مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم .

تقابها أيضا نسبة 16.8% من الموظفين الذين يرون غالبا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 28.3 % من المبحوثين مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم .

كما تساويها نسبة 16.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 29.4 % من المبحوثين مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها، تليها نسبة 11.7% منهم مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم لا يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 100 % من المبحوثين مسؤوليهم يتجاهلون افكارهم الجديدة ، تليها نسبة 11.8%منهم مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها.

إن تشجيع المسؤول للأفكار الجديدة يمثل شكلًا من أشكال تقاسم السلطة الرمزية داخل الجامعة، حيث يشعر الفاعل بأن مساهمته معترف بها وذات قيمة، مما يزيد من دافعيته نحو الإبداع. في المقابل، عندما يكتفي المسؤول بالاستماع دون تطبيق، أو يتجاهل الأفكار المقدمة، فإن ذلك يخلق شعورًا بعدم الجدوى ويؤدي إلى تراجع روح المبادرة. وهذا يعكس البيروقراطية الجامدة التي تعيق التغيير وتحد من قدرة التنظيم على التجدد.

و وفقًا ل**"بيير بورديو"** فإن التنظيم يمثل "حقلاً اجتماعيًا" تتحكم فيه علاقات القوة والسلطة. وعندما يشجع المسؤول الحوار، فإنه يخفف من الطابع السلطوي للعلاقات المهنية ويمنح الفاعلين نوعًا من الاعتراف الرمزي بقيمتهم داخل الحقل التنظيمي، وهو ما يعزز ثقتهم بأن أفكارهم مسموعة وقابلة للتطبيق. هذا الاعتراف يشكل "رأس مال رمزيًا" يدفع الأفراد إلى مزيد من المبادرة و الإبداع .

كما يمكن فهم هذه النتائج من خلال مفهوم "الهابيتوس"، إذ إن تكرار الحوار والمناقشة داخل التنظيم يخلق لدى الفاعل استعدادات ذهنية وسلوكية قائمة على المشاركة والتفاعل بدل الخضوع والصمت التنظيمي. وبالتالي يصبح اقتراح الأفكار الجديدة سلوكًا طبيعيًا ومقبولاً داخل الجماعة المهنية. أما في التنظيمات التي يغيب فيها الحوار، فإن الهابيتوس السائد يكون قائمًا على الطاعة والانغلاق، مما يؤدي إلى ضعف المبادرة وغياب تبني الأفكار الجديدة، وهو ما يفسر وصول نسبة الدعم إلى 0% عند فئة "أبدًا ."وعليه، تكشف النتائج أن الحوار داخل الجامعة ليس مجرد وسيلة تواصل، بل هو آلية اجتماعية لإعادة توزيع السلطة الرمزية داخل التنظيم، بما يسمح بتمكين الفاعلين وتحفيز الإبداع التنظيمي.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة

السعي إلى تطبيق أفكار جديدة / رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دعمها و تطبيقها	15	%25.0	26	%43.3	17	28.3 %	2	%3.3	0	%0.0	60	%**100**
دراستها دون تنفيذ	5	%14.7	11	%32.4	14	41.2 %	4	%11.8	0	%0.0	34	%**100**
يتجاهلها	3	%42.3	0	%0.0	0	%0.0	1	%14.3	3	**42.9 %**	7	%**100**
المجموع	23	%22.8	37	%36.6	31	30.7 %	7	%6.9	3	%3.0	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.50 ، أما قيمة ك^2 =52.39.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أنهم أغلبهم يسعون لتطبيق أفكار جديدة تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 43.3 % منهم مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم ، تليها نسبة 32.4% للذين يرون أن مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها.

مقابل نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يسعون لتطبيق أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 41.2 % من المبحوثين مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها، تليها نسبة 28.3% منهم يرون أن مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم .

تقابها أيضا نسبة 22.8% من الموظفين الذين يرون أن دائما يسعون لتطبيق أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 42.9 % من المبحوثين مسؤوليهم يتجاهلون أفكارهم، تليها نسبة 25.0% منهم يرون أن مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم، و نسبة 14.7 % منهم الذين يرون أن مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها.

مقابل نسبة 6.9% من المبحوثين الذين صرحوا أن نادرا ما يسعون لتطبيق أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 14.3 % من المبحوثين مسؤوليهم يتجاهلون أفكارهم ، تليها نسبة 11.8% منهم مسؤوليهم يستمعون الى افكارهم الجديدة لكن دون تطبيقها، و نسبة3.3 % منهم الذين يرون أن مسؤوليهم يشجعون و يدعمون أفكارهم .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يسعون لتطبيق أفكار جديدة ة ،تدعمها نسبة 42.9 % من المبحوثين مسؤوليهم يتجاهلون افكارهم الجديدة .

تظهر النتائج أن القائد الذي يدعم الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها يخلق مناخًا تنظيميًا مرنًا يشجع الفاعلين على الابتكار، لأنهم يشعرون بأن مساهماتهم ذات قيمة وأن الجامعة تستفيد من قدراتهم .أما عندما يكتفي القائد بدراسة الأفكار دون تنفيذها، فإن ذلك يولد حالة من التردد وعدم الثقة لدى الفاعلين، حيث تصبح المبادرة محدودة بسبب غياب النتائج العملية. وفي حالة تجاهل الأفكار، يتحول التنظيم إلى نسق مغلق يضعف فيه التفاعل والتعاون، ما يؤدي إلى انخفاض الدافعية نحو الإبداع والسعي إلى تطبيق الأفكار الجديدة .

وعليه، تؤكد النتائج أن دعم المسؤول لا يمثل مجرد موقف إداري، بل يعد آلية سوسيولوجية لإنتاج الثقة والاعتراف داخل المؤسسات الجامعية ، وهو ما يسهم في تمكين الفاعلين وتحفيز الإبداع التنظيمي، بينما يؤدي غياب هذا الدعم إلى تكريس اللامبالاة وضعف المبادرة.

المجموعة الرابعة: (حرية التعبير عن الرأي و الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و رأيه عند تقديم فكرة جديدة

رأي المسؤول عند تقديم فكرة جديدة / السماح بالتعبير عن الرأي بحرية	دعمها و تطبيقها		دراستها دون تنفيذ		تجاهلها		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	22	%81.5	5	%18.5	0	%0.0	27	%**100**
غالبا	23	%82.1	5	%**17.9**	0	%0.0	28	%**100**
أحيانا	10	%35.7	16	%57.1	2	%7.1	28	%**100**
نادرا	3	%23.1	1	%7.7	9	%69.2	13	%**100**
أبدا	0	%0.0	1	%20.0	4	%80.0	5	%**100**
المجموع	58	%57.4	28	%27.7	15	%14.9	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و رأيه عند تقديم فكرة جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.61 ، أما قيمة ك^2 =75.54.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يدعمون و يطبقون أفكارهم الجديدة تقدر ب 57.4%، تدعمها نسبة 82.1 % منهم غالبا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 81.5% للذين يرون أن دائما يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 35.7% منهم صرحوا

أن أحيانا ما يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 23.1% منهم يرون أن نادرا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

مقابل نسبة27.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم مسؤوليهم يدرسون افكارهم الجديدة لكن دون تنفيذها، تدعمها نسبة 57.1 % منهم أحيانا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 20.0% للذين يرون أن لايسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 18.5% منهم صرحوا أن دائما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 17.9% منهم يرون أن غالبا يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 7.7% منهم يرون أن نادرا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم يتجاهلون أفكارهم الجديدة تقدر ب 14.9%، تدعمها نسبة 80.0 % منهم لا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 69.2% للذين يرون أن نادرا ما يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 7.1% منهم صرحوا أن أحيانا ما يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

توضح النتائج أن كلما ارتفع مستوى الحرية في التعبير داخل الجامعة، زادت احتمالية دعم المسؤول للأفكار الجديدة وتطبيقها، بينما يؤدي تقييد حرية التعبير إلى تجاهل الأفكار أو عدم تنفيذها.

و يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيًا انطلاقًا من أن حرية التعبير داخل الجامعة تمثل آلية لتبادل المعلومات وتقاسم المعرفة، وهو ما يساهم في تقليص حالة عدم اليقين التي اعتبرها كروزييه عنصرًا أساسيًا في بناء السلطة داخل التنظيم، لذلك فإن المسؤول الذي يمنح الفاعلين حرية التعبير يكون أكثر استعدادًا للاستماع إلى أفكارهم وتبنيها، لأن العلاقة داخل التنظيم تقوم على الثقة والتفاعل بدل السيطرة الصارمة .

وتظهر النتائج أيضًا أن غياب حرية التعبير يؤدي إلى تراجع الإبداع، حيث يشعر الفاعلون بأن آراءهم ليس لها قيمة، مما يدفعهم إلى العزوف عن تقديم المبادرات الجديدة. وهذا ينسجم مع طرح كروزييه الذي يعتبر أن السلطة حين تتحول إلى هيمنة مغلقة تعيق التواصل، فإن التنظيم يفقد قدرته على التكيف والتجديد .

وعليه، فإن الجدول يؤكد أن السماح بالتعبير الحر داخل الجامعة يعد عاملًا أساسيًا في دعم الإبداع وتشجيع الابتكار، لأن المناخ التنظيمي القائم على المشاركة والحوار يسهم في تعزيز الثقة بين القادة والفاعلين، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التطور وتحقيق الفعالية التنظيمية.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و السعي لتطبيق تقديم فكرة جديدة

السعي الى تطبيق أفكار جديدة / السماح بالتعبير عنالرأي بحرية	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	6	%22.2	2	%33.3	8	%29.6	4	%14.8	0	%0.0	27	%**100**
غالبا	7	%25.0	16	%57.1	5	%17.9	0	%0.0	0	%0.0	28	%**100**
أحيانا	3	%10.7	10	%35.7	15	%53.6	0	%0.0	0	%0.0	28	%**100**
نادرا	6	%46.2	2	%15.4	2	%15.4	3	%23.1	0	%0.0	13	%**100**
أبدا	1	%20.0	0	%0.0	1	%20.0	0	%0.0	3	%**60.0**	05	%**100**
المجموع	23	%22.8	37	%36.6	31	%30.7	7	%6.9	3	%3.0	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سماح المسؤول للفاعلين بالتعبير عن رأيهم بحرية و السعي لتطبيق تقديم فكرة جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.46 ، أما قيمة ك^2 =88.33.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أغلبهم يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 57.1 % منهم غالبا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 35.7% للذين يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 33.3% منهم صرحوا أن دائما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 15.4% منهم يرون أن نادرا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

مقابل نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 53.6 % منهم أحيانا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 29.6% للذين يرون أن دائما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 20.0% منهم صرحوا أنهم لا يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 17.9% منهم يرون أن غالبا يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 15.4% منهم يرون أن نادرا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

تقابلها أيضا نسبة22.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم دائما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 46.2% منهم نادرا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 25.0% للذين يرون أن غالبا يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 22.2% منهم صرحوا أن دائما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 20.0% منهم يرون أنه لا يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، و نسبة 10.7% منهم يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

مقابل نسبة6.9% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 23.1 % منهم نادرا ما يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية ، تليها نسبة 14.8% للذين يرون أن دائما يسمح لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 3.0%، تدعمها نسبة 60.0% منهم لا يسمحون لهم مسؤوليهم بالتعبير عن رأيهم بحرية .

من خلال الجدول وجود علاقة واضحة بين سماح المسؤولين للفاعلين بالتعبير عن آرائهم بحرية وبين السعي إلى تطبيق أفكار جديدة داخل الجامعة، حيث كلما ارتفع مستوى حرية التعبير ارتفعت معه مستويات المبادرة والتجديد داخل العمل، بينما يؤدي تقييد حرية التعبير إلى انخفاض الرغبة في اقتراح أو تطبيق أفكار جديدة .

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن الاهتمام بالفاعل من الناحية النفسية والاجتماعية ينعكس إيجابا على مردوديته وسلوكه داخل التنظيم. فإتاحة الفرصة للفاعلين للتعبير عن آرائهم بحرية يشعرهم بقيمتهم وأهميتهم داخل التنظيم، ويعزز لديهم الإحساس بالانتماء والثقة الأمر الذي يدفعهم إلى التفاعل الإيجابي والمشاركة في تطوير العمل من خلال اقتراح أفكار جديدة والسعي إلى تطبيقها .

كما ترى نظرية العلاقات الإنسانية، التي ارتبطت بأعمال "التون مايو"، أن العلاقات الجيدة بين القادة والفاعلين ووجود مناخ ديمقراطي قائم على الحوار والتواصل يسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الإبداع التنظيمي. فالفاعل عندما يشعر بأن رأيه مسموع وأن الإدارة تتقبل أفكاره، يصبح أكثر استعدادا للمبادرة وتحمل المسؤولية والمساهمة في تحسين سير العمل .في المقابل، فإن ضعف حرية التعبير داخل التنظيم يخلق جوا من الخوف أو اللامبالاة، مما يؤدي إلى تراجع المبادرة الفردية وانخفاض مستويات الإبداع، لأن العامل يشعر بأن أفكاره غير مهمة أو غير مرحب بها. ومن ثم فإن تشجيع التواصل وفتح المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم يعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق الإبداع و التطوير التنظيمي.

المجموعة الخامسة: علاقة عكسية(القيادة السلطوية و أثرها السلبي على الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و تشجيعه على تقديم أفكار جديدة

التشجيع على تقديم أفكار جديدة / فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	2	12.5%	0	0.0%	2	12.5%	5	31.2%	7	43.8%	**16**	%100
غالبا	2	6.7%	3	10.0%	14	46.7%	9	30.0%	2	6.7%	**30**	%100
أحيانا	6	17.6%	12	35.3%	14	41.2%	2	5.9%	0	0.0%	**34**	%100
نادرا	9	60.0%	1	6.7%	3	20.0%	1	6.7%	1	6.7%	**15**	%100
أبدا	3	50.0%	1	16.7%	1	16.7%	0	0.0%	1	16.7%	**6**	%100
المجموع	**22**	**21.8%**	**17**	**16.8%**	**34**	**33.7%**	**17**	**16.8%**	**11**	**10.9%**	**101**	%100

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و تشجيعه على تقديم أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.39 ، أما قيمة ك^2 =63.09.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أحيانا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة تقدر ب 33.7%، تدعمها نسبة 46.7 % من المبحوثين يرون أن غالبا مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 41.2% للذين يرون أن أحيانا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 20.0 % منهم صرحوا أن نادرا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 16.7% للذين يرون أن مسؤوليهم لا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 12.5% من المبحوثين الذين يرون أن دائما مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم.

مقابل نسبة21.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن دائما مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة، تدعمها نسبة 60.0 % من المبحوثين يرون أن نادرا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 50.0% للذين يرون أن مسؤوليهم لا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 17.6 % منهم صرحوا أن أحيانا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 12.5% للذين يرون أن مسؤوليهم دائما يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 6.7 %من المبحوثين الذين يرون أن غالبا مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم.

تقابها أيضا نسبة 16.8% من الموظفين الذين يرون غالبا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 35.3 % من المبحوثين صرحوا أن أحيانا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 16.7 % يرون أن مسؤوليهم لا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 10.0 % منهم رأو أن غالبا مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 6.7 % من المبحوثين يرون أن نادرا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم.

كما تساويها نسبة 16.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 31.2 % من المبحوثين دائما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 30.0% منهم غالبا مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 5.9 % منهم رأو أن أحيانا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم لا يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة تقدر ب 10.9 %،تدعمها نسبة 43.8 % من المبحوثين دائما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 16.7% منهم لا يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 6.7 % منهم رأو أن نادرا ما يفرض مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم.

يبين الجدول وجود علاقة عكسية بين انفراد المسؤول باتخاذ القرارات دون استشارة العاملين وبين مستوى التشجيع على تقديم أفكار جديدة داخل الجامعة، حيث تؤكد النتائج أن ارتفاع النزعة التسلطية في اتخاذ القرار يؤدي إلى تراجع فرص المشاركة والإبداع، في حين أن اعتماد أسلوب تشاركي يساهم في تعزيز المبادرة وتشجيع الفاعلين على طرح أفكار جديدة .

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا من خلال أن الجامعة ليست مجرد بناء إداري قائم على الأوامر والتعليمات، بل هي فضاء اجتماعي تحكمه العلاقات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين. فعندما يحتكر القائد سلطة اتخاذ القرار ويقصي الفاعلين من المشاركة، تتولد لديهم مشاعر التهميش وفقدان القيمة داخل التنظيم، مما ينعكس سلبا على دافعيتهم نحو الإبداع والمبادرة .

كما توضح هذه النتائج أن النمط السلطوي في التسيير يضعف التواصل والثقة بين التنظيم والفاعلين، ويجعل العامل يكتفي بتنفيذ التعليمات دون محاولة تقديم حلول أو اقتراحات جديدة خوفا من الرفض أو لاعتقاده بأن رأيه غير مؤثر. بينما يساهم إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار في خلق مناخ تنظيمي قائم على الحوار والتفاعل، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة .

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعد شكلا من أشكال تمكين الفاعلين داخل الجامعة، حيث تسمح لهم بإبراز قدراتهم وخبراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الابداع التنظيمي و تحسين الأداء الجماعي، فكلما كانت العلاقات داخل التنظيم أكثر مرونة و ديمقراطية، ازدادت قدرة الفاعلين على الابتكار و المساهمة في تطوير العمل.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و السعي إلى تطبيق أفكار جديدة

السعي إلى تطبيق أفكار جديدة / فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	2	12.5%	1	6.2%	6	37.5%	4	25.0%	3	18.8%	**16**	%**100**
غالبا	10	33.3%	9	30.0%	9	30.0%	2	6.7%	0	0.0%	**30**	%**100**
أحيانا	3	8.8%	24	70.6%	7	20.6%	0	0.0%	0	0.0%	**34**	%**100**
نادرا	7	46.7%	3	20.0%	4	26.7%	1	6.7%	0	0.0%	**15**	%**100**
أبدا	1	16.7%	0	0.0%	5	83.3%	0	0.0%	0	0.0%	**6**	%**100**
المجموع	**23**	**22.8%**	**37**	**36.6%**	**31**	**30.7%**	**7**	**6.9%**	**3**	**3.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرض المسؤول قراراته دون استشارة العاملين و تشجيعه على تقديم أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.38 ، أما قيمة ك^2 =60.52.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أغلبهم يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 70.6 % من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 30.0% للذين يرون أن غالبا يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 20.0 % منهم صرحوا أن نادرا ما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 6.2% للذين يرون أن مسؤوليهم دائما يفرضون قراراتهم دون استشارتهم.

مقابل نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأن أحيانا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 83.3 % من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم لا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 37.5% للذين يرون

أن مسؤوليهم دائما يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 30.0 % منهم صرحوا أن غالبا يفرض مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 26.7% للذين يرون أن مسؤوليهم نادرا ما يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 20.6 %من المبحوثين الذين يرون أن أحيانا ما يفرض مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم.

تقابها أيضا نسبة 22.8% من الموظفين الذين يرون أنهم دائما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 46.7 % من المبحوثين صرحوا أن نادرا ما يفرض مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 33.3 % يرون أن مسؤوليهم غالبا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 16.7 % منهم رأو أن مسؤوليهم لا يفرضون قراراتهم دون استشارتهم، تليها نسبة 12.5 % من المبحوثين يرون أن دائما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم، و نسبة 8.8 %منهم الذين يرون أن أحيانا ما يفرض مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم.

مقابل نسبة 6.9% من المبحوثين الذين صرحوا أن نادرا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 25.0 % من المبحوثين دائما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم ، تليها نسبة 6.7% منهم غالبا مسؤوليهم يفرضون قراراتهم دون استشارتهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 3.0%، ،تدعمها نسبة 18.8 % من المبحوثين دائما يفرضون مسؤوليهم قراراتهم دون استشارتهم .

يوضح الجدول العلاقة بين فرض المسؤول لقراراته دون استشارة الفاعلين وبين السعي إلى تطبيق أفكار جديدة داخل المؤسسة، حيث تظهر النتائج أن ارتفاع مستوى القيادة التسلطية والمركزية في اتخاذ القرار يؤدي إلى ضعف المبادرة نحو تطبيق الأفكار الجديدة، بينما تزداد الرغبة في التطبيق كلما تراجع فرض القرارات بشكل أحادي .

يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيًا انطلاقًا من أن التنظيم البيروقراطي القائم على المركزية الشديدة واحتكار القرار يؤدي إلى تقليص هامش المبادرة لدى الفاعلين. فحين ينفرد المسؤول بالقرار دون إشراك العاملين، يشعر الأفراد بأن دورهم محدود وغير مؤثر، مما يضعف حماسهم لتطوير العمل أو السعي إلى تطبيق أفكار جديدة، كما يرى كروزييه أن التنظيم الفعال يقوم على التفاعل والتفاوض بين الفاعلين، وليس على الطاعة الصارمة فقط.

لذلك فإن التنظيمات التي تعتمد على المشاركة والاستشارة تخلق مناخًا تنظيميًا أكثر مرونة، يسمح لفاعلين بالشعور بالمسؤولية والانتماء، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الإبداع والسعي نحو التجديد، و توضح النتائج

أيضًا أن التخفيف من فرض القرارات يفتح المجال أمام الثقة المتبادلة والحوار داخل التنظيم، ما يشجع الفاعلين على تحويل أفكارهم إلى ممارسات فعلية. أما القيادة التسلطية فتؤدي إلى الجمود التنظيمي والخوف من المبادرة، لأن الفاعل يصبح منفذًا فقط بدل أن يكون شريكًا في عملية التطوير.

المجموعة السادسة: (نمط القيادة الكلي و مستوى الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وصف أسلوب القيادة السائد و كيفية تبني المسؤول لفكرة جديدة

عند تقديم فكرة جديدة / وصف أسلوب القيادة السائد	دعمها و تطبيقها		دراستها دون تنفيذ		تجاهلها		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
تشاركي	21	80.8%	4	15.4%	1	3.8%	**26**	%**100**
سلطوي	4	25.0%	1	6.2%	11	68.8%	**16**	%**100**
مزيج بينهما	20	55.6%	16	44.4%	0	0.0%	**36**	%**100**
غير واضح	13	56.5%	7	30.4%	3	13.0%	**23**	%**100**
المجموع	**58**	**57.4%**	**28**	**27.7%**	**15**	**14.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف أسلوب القيادة السائد و كيفية تبني المسؤول لفكرة جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 6، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.50 ، أما قيمة ك^2 =52.02.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يدعمون و يطبقون أفكارهم الجديدة تقدر ب 57.4%، تدعمها نسبة 80.8 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي ، تليها نسبة 56.5% للذين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي، و نسبة 55.6 % منهم صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح، تليها نسبة 25.0% للذين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي.

مقابل نسبة27.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأن مسؤوليهم يدرسون أفكارهم الجديدة لكن دون تنفيذ ، تدعمها نسبة 44.4 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي، ، تليها نسبة 30.4% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح ، و نسبة 15.4 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي ، تليها نسبة 6.2% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي.

تقابها أقل نسبة من الفاعلين الذين صرحوا أن مسؤوليهم يتجاهلون أفكارهم الجديدة تقدر ب 14.9%، ،تدعمها نسبة 68.8 % من المبحوثين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي، تليها نسبة 13.0% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح ، و نسبة 3.8 % منهم يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي.

يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجيًا بالاعتماد على نظرية ميشال كروزييه حول النظام والسلطة، والتي ترى أن التنظيم يتحدد من خلال طبيعة العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة، وأن أسلوب ممارسة السلطة يؤثر في ديناميكية العمل والإبداع .فالقيادة التشاركية، وفق منظور كروزييه، تقلل من حدة البيروقراطية والسلطة المركزية، وتفتح المجال أمام التفاعل والتفاوض بين المسؤول والعاملين. لذلك يشعر الأفراد في هذا النمط بأن أفكارهم محل تقدير، مما يشجعهم على تقديم مبادرات جديدة والمشاركة في تطوير المؤسسة. وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة دعم وتطبيق الأفكار الجديدة ضمن هذا الأسلوب القيادي .

في المقابل، يعكس الأسلوب السلطوي نمطًا من التنظيم المغلق القائم على احتكار القرار وهيمنة المسؤول، وهو ما يؤدي إلى تهميش العاملين وتقليص هامش المبادرة لديهم. لذلك ترتفع نسب تجاهل الأفكار الجديدة في هذا النوع من القيادة، لأن التواصل يكون عموديًا والأوامر تصدر من الأعلى دون مشاركة فعلية .أما القيادة المختلطة أو غير الواضحة فتظهر نتائج متوسطة، ما يدل على أن غياب الوضوح في الممارسة القيادية قد يخلق تذبذبًا في التعامل مع المبادرات الجديدة، بين الدعم أحيانًا والتردد أو التجاهل أحيانًا أخرى .

وعليه، فإن الجدول يؤكد أن القيادة التشاركية تمثل بيئة أكثر ملاءمة للإبداع والابتكار داخل الجامعة، لأنها تقوم على الحوار وتقاسم السلطة والثقة بين القائد والفاعلين، وهو ما ينسجم مع التنظيم الفعال الذي يتحقق من خلال المشاركة والتفاعل أكثر من السيطرة البيروقراطية الصارمة.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين وصف أسلوب القيادة السائد و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع

الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع / وصف أسلوب القيادة السائد	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
تشاركي	10	38.5%	14	53.8%	1	3.8%	1	3.8%	**26**	%**100**
سلطوي	6	37.5%	3	18.8%	7	43.8%	0	0.0%	**16**	%**100**
مزيج بينهما	7	19.4%	27	75.0%	1	2.8%	1	2.8%	**36**	%**100**
غير واضح	2	8.7%	10	43.5%	9	39.1%	2	8.7%	**23**	%**100**
المجموع	**25**	**24.8%**	**54**	**53.5%**	**18**	**17.8%**	**4**	**4.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف أسلوب القيادة السائد و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 9، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.33 ، أما قيمة ك^2 =34.37.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يشعرون أن عملهم يسمع لهم بالإبداع بدرجة متوسطة تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 75.0 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي ، تليها نسبة 53.8% للذين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي، و نسبة 43.5 % منهم صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح، تليها نسبة 18.8% للذين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي.

مقابل نسبة24.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن عملهم يسمع لهم بالإبداع بدرجة كبيرة ، تدعمها نسبة 38.5 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي ، تليها نسبة 37.5% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي ، و نسبة 19.4 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي ، تليها نسبة 6.2% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة سلطوي، و نسبة 8.7 % منهم صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح.

مقابل أيضا نسبة17.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن عملهم يسمح لهم بالإبداع بدرجة ضعيفة ، تدعمها نسبة 43.8 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو سلطوي ، تليها نسبة 39.1% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح ، و نسبة 3.8 % من المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي ، تليها نسبة 2.8% منهم صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي.

تقابها أقل نسبة من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يشعرون أن عملهم لا يسمح لهم بالإبداع تقدر ب 4.0%، ،تدعمها نسبة 8.7 % من الموظفين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة غير واضح ، تليها نسبة 3.8% للذين صرحوا أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو التشاركي ، و نسبة 2.8 % منهم يرون أن أسلوب القيادة السائد في الجامعة هو مزيج بين التشاركي و السلطوي.

من خلال النتائج يظهر أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر في إدراك الفاعلين لمدى توفر بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، فنلاحظ أن القيادة التشاركية سجلت نسبًا مرتفعة في الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع، مقابل نسب ضعيفة جدًا في خانة "لا يسمح". و هذا يدل على أن الفاعلين في ظل القيادة التشاركية يشعرون بوجود مساحة للتعبير والمبادرة والمشاركة في تطوير العمل، وما نفسره النمط القيادي التشاركي تصريحات الأغلبية الساحقة من الفاعلين صرحت للنمط التشاركي بنسبة 93.1 % هو ناتج عن التصريحات التي أدلوا بها في الاستبيان عند طرحنا للسؤال رقم 12 عن ما النمط القيادي الذي تراه مناسب لتحسين الأداء في الجامعة و لماذا؟ و كانت العبارات المصرحة أغلبها كالآتي:

تحفيز الموظفين في أداء العمل، الأنسب لاستمرارية العمل، من خلال الثقة في المرؤوسين مما يعزز الكفاءة، يسمح للموظف بمشاركة أفكاره، يعزز التعاون داخل العمل، التشاور و التشارك، تعدد الآراء و الأفكار و اعتماد أفضل الحلول و بالتالي الوصول لأفضل النتائج.

أما القيادة السلطوية فقد ارتبطت بارتفاع الشعور بأن الإبداع ضعيف، يعكس ذلك تأثير المركزية واحتكار القرار على تقليص فرص الابتكار داخل الجامعة في حين أن النمط الذي يمزج بين الأسلوبين أظهر نتائج وسطية، مما يدل على وجود هامش محدود للإبداع، لكنه يبقى غير مستقر بسبب التذبذب بين المشاركة والسلطة. أما الأسلوب غير الواضح فقد ارتبط بضعف الإحساس بالإبداع وارتفاع الغموض التنظيمي .

يمكن تفسير هذا أن كلما كانت السلطة قائمة على المشاركة والحوار، زادت قدرة الأفراد على المبادرة والتجديد، لأن العامل يشعر بأن له دورًا حقيقيًا داخل التنظيم .كما يؤكد كروزي أن التنظيم البيروقراطي المغلق يؤدي إلى الخضوع للأوامر، وهو ما يضعف الإبداع ويحول العامل إلى منفذ فقط بدل أن يكون فاعلًا مشاركًا. لذلك فإن القيادة السلطوية تحد من حرية التعبير واتخاذ المبادرة، بينما تسمح القيادة التشاركية بخلق مناخ تنظيمي مرن يشجع على الابتكار .

وتوضح النتائج أيضًا أن الإبداع لا يرتبط فقط بالقدرات الفردية، بل بطبيعة النظام التنظيمي وأساليب القيادة المعتمدة داخله. فالتنظيم الذي يعتمد على الثقة والتواصل وتقاسم المسؤولية يكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع. وعليه، فإن الجدول يؤكد أن القيادة التشاركية تمثل أحد أهم العوامل الداعمة للشعور بأن العمل يسمح بالإبداع.

المجموعة السابعة: (المتغيرات الديموغرافية و الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل

اقتراح أفكار جديدة / سنوات الخبرة المهنية	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	16.7%	2	16.7%	5	41.7%	1	8.3%	2	16.7%	12	%100
من 5إلى 10سنوات	9	20.0%	14	31.1%	17	37.8%	5	11.1%	0	0.0%	45	%100
من 10إلى 15سنة	2	6.5%	18	58.1%	9	29.0%	2	6.5%	0	0.0%	31	%100
أكثر من 15سنة	2	15.4%	6	46.2%	5	38.5%	0	0.0%	0	0.0%	13	%100
المجموع	**15**	**14.9%**	**40**	**39.6%**	**36**	**35.6%**	**8**	**7.9%**	**2**	**2.0%**	**101**	%100

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف أسلوب القيادة السائد و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.28 ، أما قيمة ك^2 =24.64.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين غالبا يقترحون أفكار جديدة لتحسين سير العمل تقدر ب 39.6%، تدعمها نسبة 58.1 % منهم لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة ، تليها نسبة 46.2% للذين لديهم خبرة في العمل أكثر من 15سنة ، و نسبة 31.1 % من الفاعلين لديهم خبرة في العمل من 05 إلى 10سنوات ، و نسبة 16.7% للذين لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات.

مقابل نسبة35.6% من الفاعلين الذين أحيانا يقترحون أفكار جديدة لتحسين سير العمل، تدعمها نسبة 41.7 % من المبحوثين لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، تليها نسبة 38.5% للذين صرحوا أن لديهم خبرة في العمل أكثر من 15سنة، و نسبة 37.8 % من المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح من 05 إلى 10سنوات، تليها نسبة 29.0% للذين لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

مقابل أيضا نسبة14.9% من الفاعلين الذين دائما يقترحون أفكار جديدة لتحسين سير العمل، تدعمها نسبة 20.0 % من المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 16.7% للذين صرحوا أن لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، و نسبة 15.4 % من المبحوثين خبرتهم في العمل أكثر من 15سنة، تليها نسبة 6.5% منهم صرحوا أن لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

مقابلها نسبة7.9% من الفاعلين الذين نادرا ما يقترحون أفكار جديدة لتحسين سير العمل، تدعمها نسبة 11.1 % من المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 8.3% للذين صرحوا أن لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، و نسبة 6.5 % منهم صرحوا أن لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

تقابها أقل نسبة من الفاعلين الذين صرحوا أنهم لا يقترحون أفكار جديدة لتحسين سير العمل، تدعمها نسبة 16.7 % من المبحوثين أن لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات.

تظهر النتائج أن الخبرة المهنية تلعب دوراً أساسياً في تنمية القدرة على المبادرة والإبداع داخل الجامعة، لأنها تمنح الفاعل معرفة دقيقة بأساليب العمل وبالمشكلات التنظيمية وكيفية التعامل معها. فكلما ازدادت سنوات الخبرة،

ازدادت قدرة العامل على التحكم فيما يسميه كروزييه هامش اللايقين، أي الجوانب التي لا تستطيع الإدارة ضبطها بشكل كامل وتعتمد فيها على خبرة الفاعلين ومعارفهم الخاصة .

وتفسر هذه النظرية ارتفاع نسبة اقتراح الأفكار الجديدة لدى العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة، لأن هذه الفئة تمتلك رصيداً مهماً من التجربة والمعرفة التنظيمية، ما يجعلها أكثر قدرة على فهم الثغرات والمشكلات داخل العمل واقتراح حلول جديدة لتحسينه. فالخبرة هنا لا تمنح فقط الكفاءة التقنية، بل تمنح أيضاً نوعاً من القوة التنظيمية التي تسمح للعامل بالتأثير داخل الجامعة والمشاركة في توجيه العمل .أما الفاعلون الأقل خبرة، فإن محدودية تجربتهم تجعل هامش اللايقين الذي يتحكمون فيه ضعيفاً، وبالتالي تكون قدرتهم على التأثير أو اقتراح أفكار جديدة أقل مقارنة بذوي الخبرة الطويلة. فهم لا يزالون في مرحلة اكتساب المعارف وفهم قواعد التنظيم والعلاقات المهنية .

ويمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجياً من خلال أن الخبرة المهنية لا تمثل فقط مدة زمنية يقضيها الفاعل داخل التنظيم بل تعكس أيضاً تراكم المعارف والمهارات والتجارب والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل. فالفاعل الذي قضى سنوات أطول في الجامعة يكتسب فهماً أعمق لطبيعة العمل ولمشكلات التنظيم، مما يجعله أكثر قدرة على تقديم حلول وأفكار جديدة لتحسين الأداء .كما أن الفاعلين ذوي الخبرة الطويلة يتمتعون عادة بمكانة اجتماعية وتنظيمية أفضل داخل الجامعة، الأمر الذي يمنحهم ثقة أكبر في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم دون خوف من الرفض أو التهميش. فالتجربة المهنية تعزز الشعور بالكفاءة والانتماء، وهو ما يدفع الفاعل إلى المشاركة الفعالة في تطوير المؤسسة الجامعية أما العاملون الأقل خبرة، فرغم ميلهم أحياناً إلى تقديم أفكار جديدة، إلا أنهم قد يواجهون نوعاً من التردد بسبب ضعف التجربة أو محدودية الاندماج داخل الجماعة المهنية، إضافة إلى خشيتهم من عدم تقبل أفكارهم من طرف القادة أو الزملاء. لذلك تبقى مساهمتهم في الإبداع أقل استقراراً مقارنة بالفئات الأكثر خبرة.

ويمكن ربط هذه النتائج سوسيولوجياً بفكرة أن الجامعة فضاء للتفاعل الاجتماعي والتعلم المستمر، حيث تسمح الخبرة المهنية بتكوين ما يسمى "الرأسمال المهني " الذي يمكن الفاعل من التأثير داخل التنظيم والمساهمة في تطويره. كما تتوافق هذه النتائج مع التصورات التي تؤكد أن الإبداع التنظيمي يرتبط بمدى اندماج العامل داخل المؤسسة واكتسابه للخبرة والثقة والعلاقات المهنية التي تشجعه على المبادرة والابتكار.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين طبيعة الوظيفة داخل الجامعة وتقييم مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعة

تقييم مستوى الإبداع في الجامعة / طبيعة الوظيفة داخل الجامعة	جيد		مقبول		متوسط		ضعيف		غير واضح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أستاذ	0	0.0%	3	37.5%	4	50.0%	1	12.5%	0	0.0%	**8**	%**100**
إداري	8	14.3%	26	46.4%	13	23.2%	0	0.0%	9	16.1%	**56**	%**100**
تقني	0	0.0%	7	77.8%	1	11.1%	1	11.1%	0	0.0%	**9**	%**100**
المجموع	**8**	**11.0%**	**36**	**49.3%**	**18**	**24.7%**	**2**	**2.7%**	**9**	**12.3%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وصف أسلوب القيادة السائد و الشعور بأن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.33 ، أما قيمة ك^2 =16.38.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة مقبول تقدر ب 49.3%، تدعمها نسبة 77.8% منهم تقنيون ، تليها نسبة 46.4% للإداريين، و نسبة 37.5 % أساتذة.

مقابل نسبة24.7% من الفاعلين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة متوسط ، تدعمها نسبة 50.0% منهم أساتذة جامعيين ، تليها نسبة 23.2% للإداريين، و نسبة 11.1 % للتقنيين.

مقابلها نسبة12.3% من الفاعلين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة غير واضح ، تدعمها نسبة 16.1% منهم إداريين.

مقابل أيضا نسبة11.0% من الموظفين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة جيد ، تدعمها نسبة 14.3% منهم إداريين.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة ضعيف تقدر ب 2.7 %، تدعمها نسبة 12.5% منهم أساتذة جامعيين ، تليها نسبة 11.1 % للتقنيين.

يمكن تفسير هذه النتائج سوسيولوجياً من خلال اختلاف طبيعة الأدوار والمهام التي يؤديها كل فاعل داخل الجامعة فالإداريون بحكم احتكاكهم المباشر بالإجراءات التنظيمية و التسييرية قد يلاحظون وجود محاولات للتطوير والتجديد في العمل الإداري، لذلك جاء تقييمهم للإبداع التنظيمي أكثر إيجابية مقارنة ببقية الفئات. كما أن قربهم من مراكز القرار يسمح لهم بالاطلاع على التغييرات التنظيمية بصورة أوضح .

أما التقنيون، فرغم تقييمهم للإبداع التنظيمي بأنه مقبول بنسبة مرتفعة، فإن طبيعة عملهم المرتبطة بالجوانب التقنية والتنفيذية تجعلهم يقيمون الإبداع من زاوية توفر الوسائل والتحديثات التقنية أكثر من الجوانب الفكرية أو البيداغوجية، لذلك جاءت تقديراتهم ضمن المستوى المقبول دون الوصول إلى مستوى جيد .

في المقابل، فإن الأساتذة يميلون إلى تقييم الإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بكونهم أكثر احتكاكاً بالجوانب العلمية والأكاديمية التي تتطلب حرية أكبر في المبادرة والتجديد والبحث العلمي. ومن ثم فإن توقعاتهم تجاه الإبداع داخل الجامعة تكون أعلى مقارنة ببقية الفئات، مما يجعلهم أكثر نقداً للواقع التنظيمي عندما لا تتوفر بيئة محفزة على الابتكار الأكاديمي. كما أن ظهور نسبة من التقدير الضعيف لدى الأساتذة يعكس وجود بعض العراقيل التنظيمية أو البيروقراطية التي قد تحد من الإبداع داخل الوسط الجامعي.

استنتاج الفرضية الأولى:

انطلاقا من الفرضية التالية: "**يسهم النمط القيادي التشاركي في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل جامعة غرداية بينما يحد النمط السلطوي من هذا الإبداع**"، و بعد تحليل الجداول و أجوبة المبحوثين الخاصة بهذه الفرضية و التي قدمت دلالات و نتائج لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- إن المسؤولين يتيحون فرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هناك علاقة بين إتاحة المسؤولين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و مستوى الابداع في الجامعة.
- هناك علاقة بين السماح للفاعلين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في العمل بحرية و تقديم أفكار جديدة، كلما زاد سماح المسؤولين للموظفين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم كلما زاد إيجادهم للحلول المبتكرة.
- هناك علاقة بين حصول الموظفين على التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار و سعيهم إلى إيجاد أفكار جديدة لتحسين سير العمل.
- إن السماح بإبداء الرأي و تقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل يزيد من شجاعة الفاعلين على السعي لتطبيق الأفكار الجديدة.
- هناك علاقة بين الأخذ بالمقترحات عمال الجامعة في تنفيذ خطط العمل و قدرتهم على تقديم أساليب جديدة في العمل.
- كلما هناك ارتفاع للروح المعنوية لدى الفاعلين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار كلما زاد البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع في العمل.
- اعتماد الجامعة المشاركة كآلية لتقليص الجمود التنظيمي، و هذا يرفع دافعية الفاعلين نحو الابداع و الابتكار.
- الإبداع مرتبط بهامش الحرية حسب كروزييه، فعندما تمنح الجامعة هذا الهامش عبر المشاركة، يتحول الفاعل إلى عنصر مبادر وقادر على اقتراح حلول جديدة.
- المركزية تعيق الإبداع فانخفاض المشاركة يؤدي إلى سيطرة القواعد البيروقراطية والروتين، ما يجعل الفاعل يلتزم بالتعليمات فقط دون رغبة في التجديد، وهو ما يفسر ارتفاع الشعور بضعف الإبداع لدى الفئات الأقل مشاركة.

و من خلال ما سبق نستنتج صحة الفرضية الأولى و هي: " **يسهم النمط القيادي التشاركي في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين داخل جامعة غرداية بينما يحد النمط السلطوي من هذا الإبداع**".

الفصل السادس:

" تفويض السلطة يساعد على خلق الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين"

تحليل جداول الفرضية الثانية:

سوف نقوم بتحليل و معالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي تتمثل في" **كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية قائما على التفاعل الإيجابي و تفويض السلطة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين** "، و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات أهمها: سماح المسؤول باتخاذ القرار دون الرجوع اليه، ، و إعطائهم حرية في باتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، و استقلالية في اختيار أساليب العمل، و بذلك تحملهم لمسؤولية هذه القرارات و المهام الموكلة لهم.

المجموعة الأولى: حرية اتخاذ القرار و الاستقلالية في العمل و علاقتها بالإبداع التنظيمي

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل

اقتراح أفكار جديدة يمنحني مسؤولي الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بعملي	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	9	36.0%	10	40.0%	6	24.0%	0	0.0%	0	0.0%	**25**	%**100**
غالبا	3	15.0%	13	65.0%	4	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	**20**	%**100**
أحيانا	3	8.1%	12	32.4%	22	59.5%	0	0.0%	0	0.0%	**37**	%**100**
نادرا	0	0.0%	4	23.5%	3	17.6%	8	47.1%	2	11.8%	**17**	%**100**
أبدا	0	0.0%	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	**2**	%**100**
المجموع	**15**	**14.9%**	**40**	**39.6%**	**36**	**35.6%**	**8**	**7.9%**	**2**	**2.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.43 ، أما قيمة ك^2 =75.67.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل تقدر ب 39.6%، تدعمها نسبة 65.0 % من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم غالبا ما يمنحونهم الحرية لاتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، تليها نسبة 50.0% للذين لا يمنحنهم مسؤوليهم الحرية، تليها نسبة 40.0 %من المبحوثين يرون أن دائما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ قرارات العمل، تليها نسبة 32.4 %منهم صرحوا أن أحيانا ما يمحنهم مسؤولهم الحرية في القرارات، ونسبة23.5 %من يرون أن مسؤوليهم نادرا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

تقابلها نسبة35.6% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة59.5%للمبحوثين الذين يرون أن أحيانا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 50.0% منهم صرحوا أن مسؤوليهم لا يمنحونهم الحرية، و نسبة 24.0% الذين دائما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية، تليها نسبة 20.0 %منهم صرحوا أن غالبا يحمنهم مسؤولهم الحرية في القرارات، و نسبة 17.6 %من الموظفين نادرا ما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ القرار.

مقابل نسبة15.6% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 9.8%للمبحوثين الذين يرون أن دائما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 0.9% منهم صرحوا أن غالبا مسؤوليهم يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرارات.

تقابلها نسبة14.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 36.0%للمبحوثين الذين يرون أن دائما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 15.0% منهم صرحوا أن غالبا مسؤوليهم يمنحونهم الحرية، و نسبة 8.1 %من الموظفين أحيانا ما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ القرار.

مقابل أيضا نسبة7.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 47.1%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل تقدر ب 2.0%، تدعمها نسبة 11.8%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق وجود علاقة بين منح الحرية في اتخاذ القرار و بين ميل الفاعلين إلى اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل، حيث سجلت أعلى نسبة لدى المبحوثين الذين غالبا يقترحون أفكارا جديدة، و هو ما يدل على وجود مستوى من التفاعل التنظيمي يسمح للفاعلين بالمشاركة داخل التنظيم. كما أن ارتفاع نسب المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤوليهم يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرارات يقابله ارتفاع في مستوى المبادرة في اقتراح افكار جديدة لتحسين سير العمل داخل الجامعة.

و يمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية "**ميشال كروزييه** "و التي ترى أن التنظيم لا يقوم فقط على القوانين الرسمية، بل على العلاقات المتبادلة بين الفاعلين داخل التنظيم، فكلما منح الفاعل هامشا من الاستقلالية و القدرة على اتخاذ القرار، ازدادت قدرتهم على المبادرة في اقتراح أفكار جديدة، لأن الحرية التنظيمية تقلل من الجمود البيروقراطي و تدفع الفاعلين الى الشعور بالمسؤولية و الانتماء.

كما تكشف النتائج أن الفاعلين الذين صرحوا بأن مسؤوليهم دائما أو غالبا ما يمنحونهم الحرية، هم الأكثر اقتراحا للأفكار الجديدة، و هو ما يؤكد أن التفويض و المشاركة في اتخاذ القرار يشكل آلية لتحفيز الابداع التنظيمي داخل الجامعة، فالقيادة هنا لا تمارس كسلطة تسلطية بل كعلاقة تفاعلية تسمح بتبادل الأفكار و إشراك الفاعلين في تحسين العمل.

جدول رقم 24: يوضح العلاقة بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و السعي إلى تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل

السعي إلى تطبيق أفكار جديدة يمنحني مسؤولي الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بعملي	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	9	36.0%	8	32.0%	8	32.0%	0	0.0%	0	0.0%	**25**	**100 %**
غالبا	5	25.0%	13	65.0%	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	**20**	**100 %**
أحيانا	6	16.2%	15	40.5%	14	37.8%	0	0.0%	2	5.4%	**37**	**100 %**
نادرا	2	11.8%	1	5.9%	7	41.2%	7	41.2 %	0	0.0%	**17**	**100 %**
أبدا	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0 %	**2**	**100 %**
المجموع	**23**	**22.8%**	**37**	**36.6%**	**31**	**30.7%**	**7**	**6.9%**	**3**	**3.0%**	**101**	**100 %**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح المسؤول الحرية لاتخاذ القرار المرتبط بالعمل و السعي إلى تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.41 ، أما قيمة ك^2 =70.74.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 65.0 % من المبحوثين يرون أن مسؤوليهم غالبا ما يمنحونهم الحرية لاتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، تليها نسبة 40.5% للذين أحيانا يمنحونهم مسؤوليهم الحرية، تليها نسبة 32.0 %من المبحوثين يرون أن دائما

يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ قرارات العمل، تليها نسبة 5.9 %منهم صرحوا أن نادرا ما يمحنهم مسؤولهم الحرية في القرارات.

تقابلها نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة41.2%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 37.8% منهم صرحوا أن أحيانا يمنحونهم مسؤوليهم الحرية، و نسبة 32.0% الذين دائما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية، تليها نسبة 10.0 %منهم صرحوا أن غالبا يحمنهم مسؤولهم الحرية في القرارات.

مقابل أيضا نسبة22.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم دائما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 50.0%للمبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم لا يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 36.0% منهم صرحوا أن دائما مسؤوليهم يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرارات، و نسبة 25.5 %من الموظفين غالبا يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 16.2% منهم صرحوا أن أحيانا مسؤوليهم يمنحونهم الحرية، و نسبة 11.8%من الموظفين نادرا ما يمنحونهم مسؤوليهم الحرية في اتخاذ القرار.

تقابلها نسبة6.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يسعون الى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 41.2%للمبحوثين الذين يرون أن نادرا ما يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يسعون الى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 3.0%، تدعمها نسبة 50.0%للمبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم لا يمنحونهم الحرية في اتخاذ القرار، تليها نسبة5.4% منهم صرحوا أن أحيانا مسؤوليهم يمنحونهم الحرية.

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل

اقتراح أفكار جديدة / التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	8	38.1%	9	42.9%	4	19.0%	0	0.0%	0	0.0%	**21**	%**100**
غالبا	5	12.2%	18	43.9%	16	39.0%	0	0.0%	2	4.9%	**41**	%**100**
أحيانا	2	8.3%	8	33.3%	12	50.0%	2	8.3%	0	0.0%	**24**	%**100**
نادرا	0	0.0%	3	27.3%	3	27.3%	5	45.5%	0	0.0%	**11**	%**100**
أبدا	0	0.0%	2	50.0%	1	25.0%	1	25.0%	0	0.0%	**4**	%**100**
المجموع	**15**	**14.9%**	**40**	**39.6%**	**36**	**35.6%**	**8**	**7.9%**	**2**	**2.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.33 ، أما قيمة ك^2 =44.13.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل تقدر ب 39.6%، تدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين يرون أنهم لا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 43.9% للذين أغلبيتهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 42.9 %من المبحوثين دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم ، تليها نسبة 33.3 %منهم صرحوا أن أحيانا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، ونسبة27.3 %من يرون أنهم نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم في العمل.

تقابلها نسبة35.6% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين يرون أنهم أحيانا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها

نسبة 39.0% للذين أغلبيتهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 27.3 %من المبحوثين نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم ، تليها نسبة 25.0 %منهم صرحوا أنهم لا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، ونسبة19.0 %من يرون أنهم دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم في العمل.

مقابل نسبة14.9% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 38.1 % من المبحوثين يرون أنهم دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 12.2% للذين أغلبيتهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 8.3 %من المبحوثين أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم .

تقابلها نسبة7.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 45.5 % من المبحوثين يرون أنهم نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 25.0% للذين لا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 8.3 %من المبحوثين أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل تقدر ب 2.0%، تدعمها نسبة 4.9%منهم يرون أن أغلبهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم.

الخلاصة السوسيولوجية العامةأن الجدول يظهر علاقة طردية قوية بين منح الاستقلالية للفاعلين وبين سلوك المبادرة والابتكار؛ فكلما اتسع هامش الحرية الممنوح للفاعلين، تحولوا إلى فاعلين استراتيجيين يساهمون في تطوير النظام التنظيمي عبر اقتراح أفكار جديدة .و يمكن تفكيك الجدول وفق مفاهيم كروزييه كالتالي:

1-الاستقلالية كهامش حرية: الفئات التي تتمتع باستقلالية "دائماً" أو "غالباً" هي الأكثر اقتراحاً للأفكار الجديدة (بنسبة تتجاوز 80% في صف "دائماً".

سوسيولوجيا الاستقلالية في العمل لا تعني الفوضى، بل تمثل "هامش الحرية" الذي يتيحه النظام للفاعل. هذا الهامش يحرر طاقات الأفراد ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية، مما يدفعهم لتقديم مبادرات لتحسين سير العمل كآلية لاستثمار هذه الحرية .

2- اقتراح الأفكار كسلوك استراتيجي: الفاعلون الذين "لا يملكون استقلالية أبداً" ينعدم لديهم اقتراح الأفكار تماماً .%0.0

يرى كروزييه أن الفاعل داخل المنظمة عقلاني وله أهداف. غياب الاستقلالية يدفع الفرد إلى ممارسة الانسحاب الاستراتيجي أو السلبية البيروقراطية. عندما يُحرم الفاعل من حريته، فإنه يلتزم فقط بالحد الأدنى من القوانين حرفياً، ويُحجم عن تقديم أي فكرة جديدة لأن النظام لا يمنحه أي ميزة أو قوة تفاوضية مقابلها.

3-السلطة والتحكم في مناطق عدم اليقين: أي أن السلطة عند كروزييه ليست مجرد منصب رسمي، بل هي علاقة تفاوضية ترتبط بالقدرة على التحكم في منطقة عدم يقي. و بالتالي فالفاعل الذي يمتلك استقلالية في اختيار أساليب إنجاز المهام يمتلك سلطة فعلية ناتجة عن خبرته وطريقته الخاصة. هذه السلطة تجعله قادراً على فرض حلول واقتراح تحسينات، مما يعزز موقعه التفاوضي داخل النسق التنظيمي.

4-حلقة البيروقراطية المفرغة: تتركز النسبة الأكبر من العينة في منطقة الوسط (الاستقلالية "غالباً" و "أحياناً")، ويقابلها تذبذب في اقتراح الأفكار .أي أن هذا الجزء يوضح رغبة النظام التنظيمي في الموازنة بين الرقابة والحرية. فغياب الاستقلالية التامة يعيد إنتاج الحلقة المفرغة للبيروقراطية، حيث يؤدي تشديد الرقابة القاسية إلى قتل روح المبادرة، مما يدفع الجامعة لفرض قوانين أكثر صرامة، فيزداد جمود التنظيم وتراجعه.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار

الشعور بالحرية التي تساعد على الابتكار / التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	6	28.6%	7	33.3%	3	14.3%	4	19.0%	1	4.8%	**21**	%**100**
غالبا	5	12.2%	11	26.8%	16	39.0%	7	17.1%	2	4.9%	**41**	%**100**
أحيانا	3	12.5%	4	16.7%	10	41.7%	5	20.8%	2	8.3%	**24**	%**100**
نادرا	2	18.2%	1	9.1%	0	0.0%	5	45.5%	3	27.3%	**11**	%**100**
أبدا	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	3	75.0%	**4**	%**100**
المجموع	**16**	**15.8%**	**23**	**22.8%**	**29**	**28.7%**	**22**	**21.8%**	**11**	**10.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمتع بالاستقلالية في اختيار اساليب انجاز المهام و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.31 ، أما قيمة ك^2 =39.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين أحيانا ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار تقدر ب 28.7%، تدعمها نسبة 41.7 % من المبحوثين يرون أنهم أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 39.0% للذين أغلبيتهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 14.3 %من الموظفين دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم .

تقابلها نسبة22.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن أغلبهم ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار ، تدعمها نسبة 33.3 % من المبحوثين يرون أنهم دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 26.8% للذين أغلبيتهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 16.7 %منهم

أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم ، تليها نسبة 9.1 %منهم صرحوا أنهم نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم في العمل.

مقابل نسبة21.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار، تدعمها نسبة 45.5 % من المبحوثين يرون أنهم نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم،تليها نسبة 25.0% للذين لا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم، تليها نسبة 20.8 %من المبحوثين أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم، تليها نسبة 19.0% للذين دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 17.1 %من المبحوثين أغلبهم يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم .

تقابلها نسبة15.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار ، تدعمها نسبة 28.6 % من المبحوثين يرون أنهم دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم تليها نسبة 18.2% للذين نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم، تليها نسبة 12.2 %منهم غالبا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار تقدر ب 10.9%، تدعمها نسبة 75.0%منهم يرون أنهم لا يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم، تليها نسبة 27.3% للذين نادرا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم ، تليها نسبة 8.3 %من المبحوثين أحيانا ما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز عملهم، تليها نسبة 4.8% للذين دائما يتمتعون باستقلالية في اختيار أساليب إنجاز مهامهم .

يُقدّم الجدول نموذجاً سوسيولوجياً كمياً يفسر طبيعة العلاقة الجدلية بين الاستقلالية في اختيار أساليب إنجاز المهام الممنوحة للفاعل داخل الجامعة، وبين الشعور بالحرية كدافع جوهري للابتكار والمبادرة .فالاستقلالية كهامش حرية ومصدر للسلطة التنظيمية . حيث يُعرِّف كروزييه الفاعل بأنه كائن عقلاني يسعى دائماً للحفاظ على هامش حريته وتوسيعه، يعني ذلك أن الاستقلالية في أساليب العمل تمثل أثمن "منطقة عدم يقين يسيطر عليها الفاعل، فمن خلال امتلاكه للمعرفة و القدرة على تقرير كيفية إنجاز العمل، فإنه يمتلك سلطة فعلية تتيح له التفاوض والمناورة مع الجامعة. هذا التحكم في منطقة عدم اليقين يُترجم مباشرة إلى شعور بالتحرر والأمان النفسي، وهو المناخ الخصب الذي تتولد

فيه الأفكار الابتكارية؛ فالابتكار هنا ليس مجرد مهارة تقنية، بل هو فعل استراتيجي يمارسه الفاعل عندما يشعر بأن التنظيم يمنحه اعترافاً بوجوده واستقلاليته .

إن غياب الاستقلالية وإعادة إنتاج "الحلقة البيروقراطية المفرغة "في المقابل، يضعنا الجدول أمام الوجه الآخر للسلطة التنظيمية عند كروزييه، والمتمثل في ظاهرة "الحلقة المفرغة للبيروقراطية، حيث تظهر هذه الظاهرة بوضوح صارخ لدى الفئة التي أفادت بأنها لا تتمتع بالاستقلالية "أبداً"، حيث قفزت نسبة شعورهم بعدم الحرية في الابتكار إلى 75 .%هذا الرقم ليس مجرد إحصاء، بل هو مؤشر سوسيولوجي على الاقصاء التنظيمي، فعندما تلجأ الجامعة إلى الإفراط في التقنين، وتنميط الحركات، وفرض الرقابة الصارمة على أساليب التنفيذ، فإنها تجرد الفاعل من أسلحته الاستراتيجية وتغلق هوامش حريته. النتيجة الحتمية لهذا الضغط التنظيمي ليست الانصياع المبدع، بل الانسحاب الاستراتيجي أو ما يسمى باللامبالاة البيروقراطية. يصبح الفرد هنا فاعلاً سلبياً، يرفض تقديم أي مبادرة أو فكرة ابتكارية؛ لأن النسق يحرمه من أي قوة تفاوضية أو عائد معنوي مقابل هذا الابتكار، فيكتفي بالحد الأدنى من الأداء لحماية نفسه، وهو ما يؤدي في النهاية إلى جمود المنظمة وتراجع كفاءتها.

يُثبت التحليل السوسيولوجي للجدول أن السلطة داخل الجامعة هي التي تشكل السلوك الابتكاري. فكلما تحركت الجامعة نحو اللامركزية ومنح الفاعلين هوامش حرية أوسع في إنجاز مهامهم، تحول هؤلاء إلى شركاء استراتيجيين يغذون التنظيم بالابتكار. والعكس صحيح؛ فكلما ضاقت الاستقلالية، تحولت الجامعة الجزائرية إلى قفص بيروقراطي ينتج الجمود السلوكي والامتثال السلبي.

المجموعة الثانية : استقلالية اتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و علاقتها بالإبداع التنظيمي

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و المشاركة في ايجاد حلول مبتكرة

المشاركة في ايجاد حلول مبتكرة / السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	3	42.9%	0	0.0%	4	57.1%	0	0.0%	0	0.0%	**7**	%**100**
غالبا	6	20.7%	16	55.2%	5	17.2%	0	0.0%	2	6.9%	**29**	%**100**
أحيانا	5	13.5%	13	35.1%	17	45.9%	2	5.4%	0	0.0%	**37**	%**100**
نادرا	4	26.7%	3	20.0%	7	46.7%	1	6.7%	0	0.0%	**15**	%**100**
أبدا	1	7.7%	2	15.4%	5	38.5%	5	38.5%	0	0.0%	**13**	%**100**
المجموع	**19**	**18.8%**	**34**	**33.7%**	**38**	**37.6%**	**8**	**7.9%**	**2**	**2.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و المشاركة في ايجاد حلول مبتكرة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.31 ، أما قيمة ك^2 =40.96.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين أحيانا ما يشاركون في ايجاد حلول مبتكرة تقدر ب 37.6%، تدعمها نسبة 57.1 % منهم يرون أنهم دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 46.7 % من المبحوثين يرون أنهم نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 45.9% للذين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 38.5 %من الموظفين لا يسمح

لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 45.9% للذين غالبا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه .

تقابلها نسبة33.7% من الفاعلين الذين أغلبهم يشاركون في ايجاد حلول مبتكرة ، تدعمها نسبة 55.2% منهم يرون أن أغلبهم يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 35.1 % من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 20.0% للذين نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 15.4 %من الموظفين لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم.

مقابل أيضا نسبة18.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم دائما يشاركون في ايجاد حلول مبتكرة ، تدعمها نسبة 42.9% منهم يرون أنهم دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 26.7 % من المبحوثين يرون أن نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 20.7% للذين أغلبهم يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 13.5%من الموظفين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 7.7% للذين لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم.

تقابلها نسبة7.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يشاركون في ايجاد حلول مبتكرة ، تدعمها نسبة 38.5% منهم يرون أنهم لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم،تليها نسبة 6.7% للذين نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، و نسبة 5.4%من الموظفين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين لا يشاركون في ايجاد حلول مبتكرة تقدر ب 2.0%، تدعمها نسبة 6.9 % منهم يرون أن أغلبهم يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه .

إن السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول يمثل تنازلاً رسمياً من النظام عن جزء من رقابته، وتحويلاً لهذه المنطقة إلى هامش حرية متاح للفاعل. بحيث يعيد الفاعل العقلاني استثمار هذا الهامش عبر سلوك استراتيجي إيجابي يظهر في ابتكار الحلول. فالابتكار هنا ليس مجرد أداء وظيفي متفوق، بل هو أداة يبرهن بها الفاعل على جدارته بالحرية الممنوحة له، و وسيلة لتعزيز موقعه الاستراتيجي وتوسيع نفوذه التنظيمي تجاه الإدارة العليا و العكس صحيح.

أما إذا اتجهنا في اتجاه العقلانية المحدودة والتكيف مع ديناميكية النسق (منطقة الوسط) فالفاعلون داخل هذه المنطقة رمادية الصلاحيات ليسوا أحراراً تماماً ولا مقيدين بالكامل. إنهم يدركون طبيعة موازين القوى المتغيرة داخل المؤسسة؛ لذا تتميز استراتيجيتهم بالتكيف الديناميكي، فهم يستغلون فترات تراخي القبضة البيروقراطية أو الأوقات التي تفرض فيها بيئة العمل مرونة معينة "أحياناً" ليمارسوا حريتهم ويطرحوا حلولاً ابتكارية. أما عندما يعيد النظام إنتاج أدوات رقابته، يتحول شعورهم الى اقصاء و التالي ضعف فالابتكار و الابداع.

كما أن توزيع السلطة وصلاحيات القرار داخل الجامعة هي المحدد البنيوي الأول للسلوك الابتكاري للفاعلين . فإما يستثمر الفاعل هامش حريته عبر سلوك استراتيجي إيجابي يظهر في ابتكار الحلول، أما وقوعه في القبضة البيروقراطية التي ينتج حتماً عقمًا ابتكاريًا وجمودًا تنظيميًا .فالابتكار هنا هو "فعل سياسي واستراتيجي" بامتياز، يستعمله الفاعلون كأداة للمناورة و التكيف أو تغيير موازين القوى داخل النسق التنظيمي.

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

الشعور أن العمل يسمح بالإبداع / السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	1	14.3%	4	57.1%	0	0.0%	2	28.6%	**7**	%**100**
غالبا	10	34.5%	17	58.6%	2	6.9%	0	0.0%	**29**	%**100**
أحيانا	11	29.7%	19	51.4%	6	16.2%	1	2.7%	**37**	%**100**
نادرا	2	13.3%	11	73.3%	2	13.3%	0	0.0%	**15**	%**100**
أبدا	1	7.7%	3	23.1%	8	61.5%	1	7.7%	**13**	%**100**
المجموع	**25**	**24.8%**	**54**	**53.5%**	**18**	**17.8%**	**4**	**4.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.35 ، أما قيمة ك^2 =38.06.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة متوسطة تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 73.3 % منهم يرون أن أغلبهم يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 58.6 % من المبحوثين يرون أنهم نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 57.1% للذين دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 51.4 %من الموظفين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 23.1% للذين لا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه .

تقابلها نسبة24.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة كبيرة، تدعمها نسبة 34.5% منهم يرون أن أغلبهم يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 29.7 % من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 14.3% للذين دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 13.3 %من الموظفين نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 7.7% للذين لا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه.

مقابل أيضا نسبة17.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة ضعيفة، تدعمها نسبة 61.5% منهم يرون أنه لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 16.2 % من المبحوثين يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 13.3% للذين نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 6.913.3 %من الموظفين غالبا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة لا يسمح بالإبداع تقدر ب 4.0%، تدعمها نسبة 28.6% منهم يرون أنه دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 7.7 % من المبحوثين يرون أنه لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 2.7% للذين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم.

عندما يمتلك الفاعل لسلطة "السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول" ، يتولد لديه وعي وإدراك بأن بيئة العمل "تسمح بالإبداع"، حيث يصبح الإبداع هنا بمثابة فعل استراتيجي يمارسه الفاعل لإعادة استثمار حريته الممنوحة له، وتأكيد فاعليته و عقلانيته داخل النسق .أما عندما تلجأ الجامعة كتنظيم إلى مركزية القرار المفرطة وتشديد الرقابة المسبقة، فإن الفاعل يجرد هوامشه الحرة ويحوله إلى مجرد أداة تنفيذية آلية. هذا الحرمان يؤدي بالضرورة إلى شعور الفاعل بالعجز التنظيمي، فعند تضييق هامش القرار (فئة "أبداً") ينتج بيئة طاردة للأفكار ومعيقة للنمو التنظيمي . و عليه فإن من الضروري الانتقال من الرقابة المسبقة الصارمة إلى الاستقلالية المسؤولة، لخلق هوامش حرية تضمن تحويل الطاقة الاستراتيجية للأفراد إلى حلول إبداعية تخدم النسق التنظيمي ككل.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و كيفية تبني فكرة جديدة

عند تقديم فكرة جديدة / السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول	دعمها وتطبيقها		دراسة دون تنفيذ		تجاهلها		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
دائما	5	71.4%	2	28.6%	0	0.0%	**7**	%**100**
غالبا	24	82.8%	5	17.2%	0	0.0%	**29**	%**100**
أحيانا	20	54.1%	13	35.1%	4	10.8%	**37**	%**100**
نادرا	7	46.7%	5	33.3%	3	20.0%	**15**	%**100**
أبدا	2	15.4%	3	23.1%	8	61.5%	**13**	%**100**
المجموع	**58**	**57.4%**	**28**	**27.7%**	**15**	**14.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السماح باتخاذ القرار دون الرجوع للمسؤول و كيفية تبني فكرة جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.41 ، أما قيمة ك^2 =35.11.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين مسؤولوهم يدعمون و يطبقون أفكارهم الجديدة تقدر ب 57.4%، تدعمها نسبة 82.8 % منهم يرون أن أغلبهم يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 71.4 % من الفاعلين يرون أنهم دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة

54.1% للذين أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 46.7 %من الموظفين نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 15.4% للذين لا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه .

تقابلها نسبة27.7% من الفاعلين الذين مسؤولوهم يدرسون أفكارهم الجديدة لكن دون تنفيذ ، تدعمها نسبة 35.1 % منهم يرون أن أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 33.3 % من الفاعلين يرون أنهم نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 28.6% للذين دائما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم ، تليها نسبة 23.1 %من الموظفين لا يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، و نسبة 17.2% للذين غالبا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين مسؤولوهم يتجاهلون أفكارهم الجديدة تقدر ب 14.9%، تدعمها نسبة 61.5 % منهم يرون أنه لا يسمح لهم مسؤولهم باتخاذ القرار دون رجوع اليه، تليها نسبة 20.0% منهم يرون أنه نادرا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم، تليها نسبة 10.8% من المبحوثين يرون أنه أحيانا ما يسمح لهم مسؤولوهم باتخاذ القرار دون رجوع اليهم.

وفقاً لكروزييه، لا يمكن فصل تبني الأفكار عن طبيعة علاقة القوة القائمة بين الفاعل ورؤسائه. السماح بالقرار يعني أن النسق يثق في قدرة الفاعل على إدارة منطقة عدم يقين رئيسية .هذه الثقة المتبادلة تُكسب الفاعل مشروعية تنظيمية قوية، فعندما يتقدم بفكرة جديدة لا تنظر إليها الجامعة كتهديد لسلطتها، بل كأداة عقلانية لتطوير الأداء. و الابداع هنا يُمثل "رهاناً مشتركاً يربح فيه الطرفان: (يربح الفاعل اعترافاً بتميزه وتوسيعاً لهامش حريته)، و(تربح الجامعة حلولاً عملية لتهديدات بيئتها الخارجية).

يثبت الجدول ارتباطاً بنيوياً طردياً؛ فكلما زادت مساحة اتخاذ القرار الممنوحة للفاعل، زادت قدرته على انتزاع الاعتراف بأفكاره وتطبيقها واقعياً .أما التجاهل نتاج للمركزية فرفض أو تجاهل الأفكار الجديدة ليس سلوكاً شخصياً من القائد، بل هو إفراز طبيعي لبنية تنظيمية مغلقة تخشى فقدان السيطرة على مناطق عدم اليقين.

المجموعة الثالثة : مستوى تفويض الكلي و مستوى الإبداع التنظيمي

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

الشعور أن العمل يسمح بالإبداع / مستوى التفويض داخل الجامعة	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
مرتفع	3	60.0%	2	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	**5**	%**100**
متوسط	16	26.2%	36	59.0%	8	13.1%	1	1.6%	**61**	%**100**
ضعيف	2	10.5%	10	52.6%	6	31.6%	1	5.3%	**19**	%**100**
منعدم	4	25.0%	6	37.5%	4	25.0%	2	12.5%	**16**	%**100**
المجموع	**25**	**24.8%**	**54**	**53.5%**	**18**	**17.8%**	**4**	**4.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 9، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.21 ، أما قيمة ك^2 =13.59.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة متوسطة تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 59.0 % منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط، تليها نسبة 52.6 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، و نسبة 40.0% للذين رأو مستوى التفويض داخل الجامعة مرتفع ، تليها نسبة 37.5 %من الموظفين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم

تقابلها نسبة24.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة كبيرة، تدعمها نسبة 60.0% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة مرتفع، تليها نسبة 26.2 % من المبحوثين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط، و نسبة 25.0% من الموظفين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 10.5 %صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف.

مقابل أيضا نسبة17.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة ضعيفة، تدعمها نسبة 31.6% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، تليها نسبة 25.0 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، و نسبة 13.1% للذين رأو مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة لا يسمح بالإبداع تقدر ب 4.0%، تدعمها نسبة 12.5% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 5.3 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، و نسبة 1.6% للذين يرون مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

يُثبت التحليل السوسيولوجي للجدول أن تفويض السلطة داخل النسق الجامعي يُعد المحدّد الهيكلي الأساسي لتحرير الطاقات الإبداعية للفاعلين، بينما يكشف صمود الإبداع في غياب التفويض عن استراتيجيات موازية لالتفاف الفاعلين على جمود النسق . و تبعا لفرضية ميشال كروزييه الأساسية "الفاعل لا يقبل أبداً بأن يتحول إلى مجرد أداة مجردة من الإرادة" في بيئة جامعية منعدمة التفويض (مركزية شديدة)، يرفض الفاعلون العقلانيون الاستسلام للحلقة البيروقراطية المفرغة بدلاً من الانسحاب السلبي، يطور هؤلاء الفاعلون استراتيجيات موازي ونظم التواء والتفاف غير رسمية للاستمرار في الإبداع؛ فقد يعتمد الأستاذ أو الموظف على سلطة الخبرة الفنية و المعرفية التي يمتلكها لفرض أفكاره الإبداعية، مستغلاً عجز الإدارة البيروقراطية عن فهم تفاصيل العمل الدقيقة. فالإبداع هنا ليس نتاج دعم النظام، بل هو فعل مقاومة تنظيمية صامتة لانتزاع الحرية والمشروعية من نسق جامعي مغلق، و كتوصية نأكد بضرورة انتقال القيادات الجامعية من المركزية الإدارية إلى نموذج التفويض الذكي والموجه، لتقنين وتحويل الاستراتيجيات غير الرسمية للفاعلين إلى قنوات ابتكار رسمية ترفع من التصنيف الأكاديمي والخدمي للمؤسسة الجامعية و خاصة جامعة غرداية.

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و تقييم مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعة

تقييم مستوى الإبداع في الجامعة / مستوى التفويض داخل الجامعة	جيد		مقبول		متوسط		ضعيف		غير واضح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
مرتفع	0	0.0%	2	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	**2**	%**100**
متوسط	6	12.5%	29	60.4%	3	6.2%	9	18.8%	1	2.1%	**48**	%**100**
ضعيف	0	0.0%	4	40.0%	0	0.0%	6	60.0%	0	0.0%	**10**	%**100**
منعدم	2	15.4%	1	7.7%	6	46.2%	3	23.1%	1	7.7%	**13**	%**100**
المجموع	**8**	**11.0%**	**36**	**49.3%**	**9**	**12.3%**	**18**	**24.7%**	**2**	**2.7%**	101	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض داخل الجامعة و تقييم مستوى الإبداع التنظيمي

لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.37 ، أما قيمة ك^2 =31.44.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة مقبول تقدر ب 49.3%، تدعمها نسبة 100 % منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة مرتفع، تليها نسبة 60.4% ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط، و نسبة 40.0% للذين رأو مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف ، تليها نسبة 7.7 %من الموظفين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم

تقابلها نسبة24.7% من الفاعلين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة ضعيف ، تدعمها نسبة 60.0% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، تليها نسبة 23.1% من المبحوثين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، و نسبة 18.8% من الموظفين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

مقابل أيضا نسبة12.3% من الموظفين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة متوسط، تدعمها نسبة 46.2% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 6.2 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

مقابل نسبة 11% من الموظفين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة جيد، تدعمها نسبة 15.4% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 12.5% ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين يرون أن مستوى الإبداع في الجامعة غير واضح تقدر ب 2.7%، تدعمها نسبة 7.7% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 2.1 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل متوسط.

يُؤكد الجدول أن تفويض السلطة يُشكّل حجر الزاوية في بناء علاقات القوة داخل النسق الجامعي، حيث يرتبط الاعتدال في التفويض باستقرار تمثلات الفاعلين نحو إبداع تنظيمي "مقبول"، بينما يؤدي انعدام التفويض إلى تشتت الاستراتيجيات وبروز أشكال المقاومة التنظيمية.

وفقاً لكروزييه، فإن النسق الجامعي هو نظام بيروقراطي يسعى بطبعه للحفاظ على توازنه واستقراره. تعكس هذه النسبة المرتفعة حالة من التكيف التنظيمي الناجح، حيث تمنح الإدارة الجامعية الفاعلين (الأساتذة والموظفين) حداً متوسطاً من صلاحيات القرار، مما يتيح لهم السيطرة على جزء من مناطق عدم اليقين الخاصة بإدارة مهامهم اليومية.

و كاستنتاج لما سبق فيجب تفكيك المركزية الإدارية والتحول نحو التفويض اللامركزي التمكيني؛ لتسيير مناطق عدم اليقين الجامعية وتحويل الاستراتيجيات الموازية غير الرسمية إلى طاقات ابتكارية رسمية ترفع من الكفاءة المؤسساتية للجامعة .

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين مستوى التفويض داخل الجامعة و كيفية تبني فكرة جديدة

عند تقديم فكرة جديدة / مستوى التفويض داخل الجامعة	دعمها وتطبيقها		دراسة دون تنفيذ		تجاهلها		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
مرتفع	5	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	**5**	%**100**
متوسط	35	57.4%	21	34.4%	5	8.2%	**61**	%**100**
ضعيف	9	47.4%	7	36.8%	3	15.8%	**19**	%**100**
منعدم	9	56.2%	0	0.0%	7	43.8%	**16**	%**100**
المجموع	**58**	**57.4%**	**28**	**27.7%**	**15**	**14.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفويض داخل الجامعة و كيفية تبني فكرة جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 6، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.32 ، أما قيمة ك^2 =20.87.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يرون أن مسؤولوهم يدعمون و يطبقون أفكارهم الجديدة تقدر ب 57.4%، تدعمها نسبة 100 % منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة مرتفع، تليها نسبة 57.4% ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط، و نسبة 56.2% للذين رأو مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم ، تليها نسبة 47.4 %من الموظفين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف.

تقابلها نسبة27.7% من الفاعلين الذين يرون مسؤولوهم يدرسون أفكارهم الجديدة دون تنفيذها ، تدعمها نسبة 36.8% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، تليها نسبة 34.4% من المبحوثين يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

تقابها أقل نسبة14.9% من الموظفين الذين يرون مسؤولوهم يتجاهلون أفكارهم الجديدة ، تدعمها نسبة 43.8% منهم يرون أن مستوى التفويض داخل الجامعة منعدم، تليها نسبة 15.8 % ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة ضعيف، و نسبة 8.2% ممن صرحوا أن مستوى التفويض داخل الجامعة متوسط.

إن التفويض كمنطقة عدم يقين ومصدر قوة يرى كروزييه أن البيروقراطية لا تعمل بقوانين عقلانية محضة، بل من خلال مناطق عدم اليقين التي يتحكم فيها الفاعلون لكسب هامش من الحرية و القوة، و عند مستوى التفويض المرتفع 100% أفادوا الفاعلين بأن الأفكار الجديدة تُدعم وتُطبق. هذا يعكس أن القادة في هذه المستويات يمتلكون هامش مناورة واسع، ولا يحتاجون لاستخدام الفكرة كأداة مساومة. العلاقة هنا غير قائمة على الاحتكار، بل على الانفتاح، لأن القوة لم تعد مرتبطة باحتجاز المعلومة، و أن ارتفاع نسبة الدعم والتطبيق في المجموع الكلي لا يعني بالضرورة وجود ثقافة ابتكار، بل قد يعكس أن تبني الفكرة الجديدة أصبح جزءاً من الخطاب الشرعي داخل الجامعة. أي أن الفاعلين يدعمونها لفظياً للحفاظ على صورتهم التنظيمية، بغض النظر عن التنفيذ الفعلي .

فكخلاصة تحليلية نرى أن لزيادة تبني الأفكار الجديدة داخل الجامعة، لا يكفي زيادة التفويض شكلياً، بل يجب إعادة هيكلة قواعد اللعبة بحيث يصبح دعم الابتكار مصدراً للشرعية والقوة أكثر من احتكار المعلومة والإجراءات.

المجموعة الرابعة: الثقة بالنفس والمبادرة عند التفويض والإبداع التنظيمي

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الثقة في القدرة على تحمل المسؤوليات المفوضة واقتراح أفكاراً جديدة لتحسين سير العمل

اقتراح أفكاراً جديدة / القدرة على تحمل المسؤوليات المفوضة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أوافق بشدة	13	33.3%	14	35.9%	10	25.6%	2	5.1%	0	0.0%	**39**	%**100**
أوافق	2	4.4%	20	44.4%	19	42.2%	4	8.9%	0	0.0%	**45**	%**100**
محايد	0	0.0%	6	50.0%	6	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	**12**	%**100**
لا أوافق	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0.0%	**3**	%**100**
لا أوافق بشدة	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0 %	**2**	%**100**
المجموع	**15**	**14.9%**	**40**	**39.6%**	**36**	**35.6%**	**8**	**7.9%**	**2**	**2.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الثقة في القدرة على تحمل المسؤوليات المفوضة واقتراح أفكاراً جديدة لتحسين سير العمل لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 16، كما أن قوة العلاقة قوية جدا حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.57 ، أما قيمة ك^2 =134.15.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل تقدر ب 39.6%، تدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين محايدين، تليها نسبة 44.4% للذين يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم ، و نسبة 35.9 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يوافقون بشدة على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم.

تقابلها نسبة35.6% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل ، تدعمها نسبة 50.0 % من المبحوثين محايدين، تليها نسبة 42.2% للذين يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم ، و نسبة 33.3 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم لا يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم، تليها نسبة 25.6% للذين يوافقون بشدة على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم.

مقابل أيضا نسبة14.9% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم دائما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل، تدعمها نسبة 33.3 % من المبحوثين يوافقون بشدة على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم، تليها نسبة 4.4% للذين يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم .

تقابلها نسبة7.9% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل، تدعمها نسبة 66.7 % من المبحوثين لا يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم، تليها نسبة 8.9% للذين يوافقون على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم، و نسبة5.1 % منهم يوافقون بشدة على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقومون باقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل تقدر ب 2.0%، تدعمها نسبة 100%منهم يرون أنهم لا يوافقون بشدة على قدرتهم على تحمل المسؤوليات المفوضة اليهم.

يمكن تفسير النتائج كالتالي من منطق الفاعل في التنظيم باستناد لمدرسة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات :

– المبادرة كاستثمار في رأس المال الرمزي: الفاعلين الذين يملكون قدرة عالية على تحمل المسؤولية المفوضة لا يرون الاقتراح خطراً، بل فرصة لبناء شرعية مهنية و اقتراح الأفكار يصبح أداة لإثبات الكفاءة وتوسيع هامش المناورة داخل التنظيم. لهذا نجد 33.3% من فئة "أوافق بشدة" يفعلون ذلك دائماً.

– الانسحاب كاستراتيجية دفاعية: الأفراد ذو القدرة الضعيفة على تحمل المسؤولية يلجؤون إلى الانسحاب السلوكي . 66.7%من فئة "لا أوافق" يقترحون أفكاراً نادراً، و100% من فئة "لا أوافق بشدة" لا يقترحون أبداً. هذا ليس كسلاً، بل استراتيجية لتجنب الفشل وتجنب لفت الانتباه في بيئة قد تعاقب المبادرة غير الناجحة .

– دور الغموض التنظيمي: فئة "محايد" تمثل حالة الغموض في توزيع الأدوار، و غياب الوضوح حول حدود المسؤولية يجعل الفاعل يتجنب المبادرة المفرطة حتى لا يتجاوز صلاحياته، فيكتفي بالمشاركة المتوسطة أحياناً وغالباً.

خلاصة القول الجدول يؤكد أن الاستعداد للمبادرة ليس سمة فردية محضة، بل هو ناتج تفاعل بين ثقة الفرد في قدرته على التحمل، فعندما يشعر الفرد أن التفويض حقي وقابل للتحمل، يتحول إلى فاعل نشط. وعندما يشعر أن المسؤولية عبء فوق طاقته أو غير واضحة، يتحول إلى فاعل سلبي يحمي نفسه بالانسحاب .بعبارة أخرى الابتكار داخل التنظيم لا يُحفّز بالشعارات، بل ببناء نظام تفويض واضح يمنح الفاعل شعوراً بالأمان والقدرة على التحكم في النتائج.

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين عند التفويض و كيفية التصدي لمواجهة المشاكل

كيفية التصدي لمواجهة مشاكل العمل / عند تفويضي فإني	أبحث عن حلول جديدة		أطبق الحلول التقليدية		أستشير الآخرين قبل اتخاذ القرار		أتجنب اتخاذ القرار		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أبادر باتخاذ القرار	14	40.0%	3	8.6%	16	45.7%	2	5.7%	**35**	%**100**
أستشير قبل التنفيذ	21	38.2%	3	5.5%	31	56.4%	0	0.0%	**55**	%**100**
أتجنب المسؤولية	6	54.5%	0	0.0%	5	45.5%	0	0.0%	**11**	%**100**
المجموع	**41**	**40.6%**	**6**	**5.9%**	**52**	**51.5%**	**2**	**2.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند التفويض و كيفية التصدي لمواجهة المشاكل لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 6، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.17 ، أما قيمة ك^2 =6.02.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يستشيرون الآخرين قبل اتخاذ القرار عند مواجهة مشاكل العمل تقدر ب 51.5%، تدعمها نسبة 56.4 % منهم يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم، تليها نسبة 45.7% للذين يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم، و نسبة 45.5%من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند تفويضهم.

تقابلها نسبة40.6% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أيبحثون عن حلول جديدة عند مواجهة مشاكل العمل ، تدعمها نسبة 54.5 % منهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند تفويضهم ، تليها نسبة 40.0% للذين يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم ، و نسبة 38.2 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم.

مقابل أيضا نسبة5.9% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم يطبقون الحلول التقليدية عند مواجهة مشاكل العمل ، تدعمها نسبة 8.6 % منهم يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم ، تليها نسبة 5.5% للذين يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتجنبون اتخاذ القرار عند مواجهة مشاكل العمل تقدر ب 2.0%، تدعمها نسبة 5.7%منهم يرون أنهم يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم.

الجدول هنا يقيس سلوك الأفراد عند مواجهة المشاكل تبعاً لمستوى مبادرتهم في اتخاذ القرار، و يمكن قراءة هذه الأرقام من خلال مفهوم "الفاعل العقلاني المحدود" في سوسيولوجيا التنظيمات:

1- الاستشارة كآلية لتوزيع المخاطرة: النسبة العالية للفاعلين الذين يلجؤون للاستشارة، تعكس سلوكاً دفاعياً. الفاعل لا يرفض المسؤولية لكنه يوزع تبعات القرار على الجماعة لتقليل احتمالية تحميله المسؤولية منفرداً عند الفشل. الاستشارة هنا ليست تعاوناً محضاً، بل استراتيجية لحماية الذات داخل التنظيم.

2- المبادرة والبحث عن الحلول الجديدة: من "يبادرون باتخاذ القرار" نجدهم يبحثون عن حلول جديدة. هذا يدل على أن وجود هامش من السلطة ولو محدوداً، يحرر الفرد من التكرار الآلي ويدفعه للتجريب. و وجود 45.7% من نفس الفئة يلجؤون للاستشارة يبين أن حتى المبادر لا يعمل بمعزل عن شبكة العلاقات التنظيمية.

3- تجنب المسؤولية لا يعني الجمود: أن فئة "أتجنب المسؤولية" تسجل أعلى نسبة في البحث عن حلول جديدة، هذا يفسر بأن تجنب تحمل المسؤولية الرسمية لا يمنع الفاعل من المشاركة الفكرية. كثيرون يفضلون التأثير من الخلفية عبر اقتراح الحلول دون توقيع القرار، لتجنب المساءلة.

إن التفويض يخلق أنماطاً مختلفة من التكيف، حيث أن الجدول لا يظهر علاقة خطية بسيطة بين التفويض والمبادرة، بل يكشف عن ثلاثة أنماط تكيف تنظيمي ،الأول "**نمط المبادر الحذر**" يتخذ القرار لكنه يغطي نفسه بالاستشارة، الثاني" **نمط المستشار**" لا يتخذ القرار لكنه يشارك في صناعته عبر المشورة، الثالث" **نمط المتجنب المشارك**" يبتعد عن المسؤولية الرسمية لكنه يبقى فاعلاً في البحث عن الحلول .هذا يتفق مع فكرة أن التنظيمات لا تعمل بقواعد رسمية فقط، بل بشبكة من الاستراتيجيات غير الرسمية التي يبتكرها الفاعلون للتعامل مع الغموض والمساءلة.

جدول رقم 35: يوضح العلاقة بين عند التفويض و السعي لتطبيق أفكار جديدة

السعي إلى تطبيق أفكار جديدة / عند تفويضي فإني	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أبادر باتخاذ القرار	15	42.9%	11	31.4%	7	20.0%	2	5.7%	0	0.0%	**35**	**100 %**
أستشير قبل التنفيذ	7	12.7%	21	38.2%	22	40.0%	4	7.3%	1	1.8%	**55**	**100 %**
أتجنب المسؤولية	1	9.1%	5	45.5%	2	18.2%	1	9.1%	2	18.2 %	**11**	**100 %**
المجموع	**23**	**22.8%**	**37**	**36.6%**	**31**	**30.7%**	**7**	**6.9%**	**3**	**3.0%**	**101**	**100 %**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند التفويض و السعي لتطبيق أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 8، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.34 ، أما قيمة ك^2 =23.5.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين غالبا يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب 51.5%، تدعمها نسبة 45.5 % منهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند تفويضهم، تليها نسبة 38.2% للذين يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم، و نسبة 31.4%من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم.

مقابل نسبة30.7% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة، تدعمها نسبة 40.0 % منهم يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم ، تليها نسبة 20.0% للذين يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم، و نسبة 18.2 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند تفويضهم.

تقابلها أيضا نسبة22.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم دائما يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 42.9 % منهم يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم ، تليها نسبة 12.7% للذين يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم ، و نسبة 9.1 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يتجنبون تحمل المسؤولية عند تفويضهم.

مقابل نسبة6.9% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة، تدعمها نسبة 9.1 % منهم يتجنبون تحمل المسؤولية التنفيذ عند تفويضهم ، تليها نسبة 7.3% للذين يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم، و نسبة 5.7 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يبادرون باتخاذ القرار عند تفويضهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تطبيق أفكار جديدة تقدر ب3.0%، ، تدعمها نسبة 18.2 % منهم يتجنبون تحمل المسؤولية التنفيذ عند تفويضهم ، تليها نسبة 1.8% للذين يستشيرون الآخرين قبل التنفيذ عند تفويضهم.

يبين الجدول العلاقة بين عند التفويض والسعي لتطبيق أفكار جديدة فالجدول يقيس مدى سعي الأفراد لتطبيق أفكار جديدة تبعاً لثلاثة أنماط عند التفويض: 1- المبادرة باتخاذ القرار 2- الاستشارة قبل التنفيذ 3- تجنب المسؤولية. ووفقا لمنطق الفاعل والتنظيم باستخدام نظرية كروزييه فنجد:

1-التفويض كمحفز للمبادرة الابتكارية: فئة "أبادر باتخاذ القرار" تمتلك أعلى هامش حرية، لذلك تتحول المبادرة إلى رأس مال رمزي و تطبيق الأفكار الجديدة يصبح وسيلة لإثبات الكفاءة وتوسيع مناطق عدم اليقين لصالحهم.

2-الاستشارة كمنطقة وسطية: فئة "أستشير قبل التنفيذ" تمثل النمط الغالب من العينة، و هنا سلوك الفاعلين يعكس توازناً بين الرغبة في التجديد والخوف من المساءلة. فهم يسعون للتطبيق لكن تنخفض قليلا، و هذا يدل على أن الاستشارة تعمل كآلية لتوزيع المخاطرة(أجرب الجديد لكن لا أتحمل التبعة وحدي).

3- تجنب المسؤولية لا يعني جموداً مطلقاً: هذا يتماشى مع فكرة أن الفاعلين يبتكرون استراتيجيات بديلة للتأثير دون تحمل الكلفة الرسمية للقرار، أي يفضلون العمل من موقع الخبير الخفي بدل صاحب القرار.

هذا هو محصلة تفاعل بين(درجة القيادة)كلما زاد التفويض، زادت الجرأة على التجريب، و(ثقافة المساءلة) غياب الأمان الوظيفي يدفع الأفراد للاستشارة كدرع واقي، و (الاستراتيجيات غير الرسمية)حتى المتهربون من المسؤولية يجدون

قنوات للمشاركة عبر الابتكار غير المعلن .بعبارة أخرى البيئة التنظيمية التي تمنح تفويضاً واضحاً وتقلل من عقوبة الفشل، هي الأكثر قدرة على تحويل السعي للتجديد .

المجموعة الخامسة: إدراك قيمة التفويض و علاقتها الإبداع التنظيمي

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء و التشجيع على تقديم أفكار جديدة

التشجيع على اقتراح أفكار جديدة / مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
بدرجة كبيرة	17	35.4%	7	14.6%	16	33.3%	5	10.4%	3	6.2%	**48**	%**100**
متوسطة	3	6.7%	9	20.0%	18	40.0%	10	22.2%	5	11.1%	**45**	%**100**
ضعيفة	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	**3**	%**100**
لا يساعد	2	40.0%	1	20.0%	0	0.0%	2	40.0%	0	0.0%	**5**	%**100**
المجموع	**22**	**21.8%**	**17**	**16.8%**	**34**	**33.7%**	**17**	**16.8%**	**11**	**10.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند التفويض و السعي لتطبيق أفكار جديدة لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.37 ، أما قيمة ك^2 =41.83.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أحيانا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة تقدر ب 33.7%، تدعمها نسبة 40 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة ، تليها نسبة 33.3% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة.

مقابل نسبة21.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن دائما مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة، تدعمها نسبة 40 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء ، تليها نسبة 35.4% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة ، و نسبة 6.7 % منهم صرحوا أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة.

تقابها أيضا نسبة 16.8% من الموظفين الذين يرون غالبا مسؤوليهم يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة ،تدعمها نسبة 20 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة ، و نفس النسبة للذين يرون أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء، تليها نسبة 14.6% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة .

كما تساويها نسبة 16.8% من المبحوثين الذين صرحوا أن نادرا ما يشجعهم مسؤوليهم على تقديم أفكار جديدة ، تدعمها نسبة 40 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء، تليها نسبة 22.2% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة، نسبة 10.4% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم لا يشجعونهم على تقديم أفكار جديدة تقدر ب 10.9 %،تدعمها نسبة 100 % منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة ضعيفة، ، تليها نسبة 11.1% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة، و نسبة 6.2% منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة .

باستناد إلى سوسيولوجيا التنظيم ومفهوم السلطة لدى ميشال كروزييه وماكس فيبر نجد:

1- التفويض كآلية شرعنة وتحويل للسلطة إلى نفوذ: فعندما يشعر الفرد أن التفويض كبير، يتحول الفاعل إلى شريك في القرار. بحيث35.4% من هذه الفئة يشجعون دائماً لأن السلطة المفوضة تمنحهم شرعية لطرح الجديد دون خوف من تجاوز الصلاحيات. هنا تتحقق فكرة فيبر عن السلطة العقلانية القانونية التي تخلق التزاماً طوعياً .

2- ضعف التفويض ينتج انسحاباً استراتيجياً الفئة التي ترى التفويض ضعيفاً سجلت 100% أنه لا يوجد تشجيع. هذا لا يعني غياب الأفكار، بل غياب الحافز للتعبير عنها. حسب كروزييه، الفاعل يحسب التكلفة والمنفعة فإذا كانت السلطة شكلية، فاقتراح الجديد يصبح مخاطرة بلا عائد، فيلجأ للصمت الاستراتيجي .

إن التفويض ليس إجراءً إدارياً شكلياً، بل علاقة قوة نفسية-اجتماعية فعندما يكون التفويض محسوساً، يتحول إلى محفز للابتكار، وعندما يكون ضعيفاً أو غامضاً، يتحول إلى معيق ويعيد إنتاج السلوك البيروقراطي التقليدي القائم على التجنب والانتظار .أي أن تحسين الأداء عبر الابداع لا يتم بزيادة عدد القرارات المفوضة، بل بزيادة وضوحها ومصداقيتها لدى الفاعلين.

جدول رقم 37: يوضح العلاقة بين مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء و توفر البيئة المناسبة للإبداع

توفر بيئة العمل الظروف المناسبة للعمل / مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
بدرجة كبيرة	7	14.6%	11	22.9%	17	35.4%	9	18.8%	4	8.3%	**48**	%**100**
متوسطة	1	2.2%	8	17.8%	19	42.2%	12	26.7%	5	11.1%	**45**	%**100**
ضعيفة	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	100.0%	**3**	%**100**
لا يساعد	2	40.0%	0	0.0%	1	20.0%	0	0.0%	2	40.0%	**5**	%**100**
المجموع	**10**	**9.9%**	**19**	**18.8%**	**37**	**36.6%**	**21**	**20.8%**	**14**	**13.9%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء و توفر البيئة المناسبة للإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer's المقدرة ب 0.33 ، أما قيمة ك^2 =34.79.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن أحيانا بيئة العمل توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع تقدر ب 36.6%، تدعمها نسبة 42.2 % منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة ، تليها نسبة 35.4% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة، و نسبة 20 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء .

مقابل نسبة20.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن نادرا ما بيئة العمل توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع ، تدعمها نسبة 26.7 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة ، تليها نسبة 18.8% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة .

تقابها أيضا نسبة 18.8% من الموظفين الذين يرون غالبا بيئة العمل توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع ،تدعمها نسبة 22.9 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة، تليها نسبة 17.8% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة .

مقابل نسبة 13.9% من المبحوثين الذين صرحوا أن بيئة العمل لا توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع ، تدعمها نسبة 100 % منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة ضعيفة، تليها نسبة 40% للذين يرون أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء ، و نسبة 11.1% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة، تليها نسبة 8.3% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة .

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن بيئة العمل دائما توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع تقدر ب 9.9 %،تدعمها نسبة 40 % منهم يرون أن تفويض السلطة لايساعد على تحسين الأداء، تليها نسبة 14.6% للذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة ، و نسبة 2.2% منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة.

يوضح الجدول ر العلاقة بين مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء وتوفير بيئة العمل المناسبة للإبداع ، بحيث يختبر تصور المبحوثين لدور تفويض السلطة في تهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع، موزعاً على أربع مستويات: مساعدة بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، لا يساعد.

يمكن تفسير ذلك من خلال مفهومي البيئة التنظيمية ومناطق عدم اليقين في سوسيولوجيا التنظيم:

التفويض شرط ضروري لكنه غير كافٍ للإبداع ،الفرق بين هذا الجدول وجدول السابق مهم، فالتفويض يحفز على اقتراح وتطبيق الأفكار بنسبة أعلى، لكنه أقل أثراً في خلق بيئة إبداعية. هذا يدل على أن الإبداع يحتاج لشروط أخرى إلى جانب السلطة المفوضة، مثل الموارد، الوقت، الثقافة التنظيمية، والدعم النفسي. التفويض يزيل العائق الإداري، لكنه لا يبني تلقائياً مناخاً إبداعياً.

أما عند المنطقة الرمادية التنظيمية نسبة 36.6% أحيانا تعكس حالة عدم اليقين التي تحدث عنها كروزييه. فالفاعل لا يعرف إن كان التفويض الممنوح له سيحميه عند التجريب والإخفاق، في غياب ضمانات تنظيمية إذ يتحول التفويض إلى مخاطرة شخصية، فيصبح أثره على البيئة الإبداعية متذبذباً .

و أما التفويض الضعيف يعيد إنتاج الجمود فئة المبحوثين الذين صرحوا أن بيئة العمل لا توفر لهم ظروفا مناسبة للإبداع ، تدعمها نسبة 100 % منهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة ضعيفة، هذا ما يؤكد أن التفويض الشكلي أسوأ من غيابه، فهو يمنح إحساساً زائفاً بالحرية، وعند أول محاولة إبداعية يواجهها الفاعل بالرفض أو المساءلة، تتولد حالة إحباط لديه. ، وما نفسره عن أن التفويض ضعيف هو ناتج عن التصريحات التي أدلوا بها الفاعلون في الاستبيان عند طرحنا للسؤال رقم 10 عن أهم العوائق التي تحد من تفويض السلطة داخل الجامعة، حيث كانت العبارات المصرحة أغلبها كالآتي:

عدم وجود ثقة كافية بين الرئيس و المرؤوس، الرغبة في الاحتكار، عدم تكوين و تأطير العنصر البشري، عدم القدرة على تحمل المسؤولية، السلطة المركزية و المحسوبية، عدم التأشير على الاقتراحات و القرارات...الخ.

و بناء على ما سبق فإن التفويض يفتح المجال للفعل، لكن تحويل هذا الفعل إلى إبداع تنظيمي يتطلب بيئة تنظيمية داعمة كثقافة تتسامح مع الخطأ، موارد كافية، وقيادة تشاركية تشجع التجريب .بمعنى آخر يمكن تفويض السلطة بقرار إداري، لكن لا يمكن تفويض المناخ الإبداعي إلا بممارسة قيادية يومية تبني الثقة.

جدول رقم 38: العلاقة بين تأثير تفويض السلطة بتقديم أفكار جديدة و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار

الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار / السماح لتفويض السلطة بتقديم أفكار جديدة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
نعم	12	18.2%	18	27.3 %	18	27.3 %	10	15.2%	8	12.1%	**66**	**100 %**
لا	4	11.4%	5	14.3 %	11	31.4 %	12	34.3%	3	8.6%	**35**	**100 %**
المجموع	**16**	**15.8%**	**23**	**22.8 %**	**29**	**28.7 %**	**22**	**21.8%**	**11**	**10.9%**	**101**	**100 %**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفويض السلطة بتقديم أفكار جديدة و الشعور بالحرية الكافية التي تساعد على الابتكار لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 4، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.25 ، أما قيمة ك^2 =6.6.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين أحيانا ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار تقدر ب 28.7%، تدعمها نسبة 31.4 % منهم يرون أن تفويض السلطة لا يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة، تليها نسبة 27.3% للذين رأو أن تفويض السلطة يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة.

تقابلها نسبة22.8% من الفاعلين الذين صرحوا بأن أغلبهم ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار ، تدعمها نسبة 27.3 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة ، تليها نسبة 14.3 %منهم صرحوا أن تفويض السلطة لا يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة.

مقابل نسبة21.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار، تدعمها نسبة 34.3 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة لا يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة، تليها نسبة 15.2% للذين قالو أن تفويض السلطة يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة

تقابلها نسبة15.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار ، تدعمها نسبة 18.2 % من المبحوثين يرون أن تفويض السلطة يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة، تليها نسبة 11.4% للذين قالو أن تفويض السلطة لا يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالحرية التي تساعدهم على الابتكار تقدر ب 10.9%، تدعمها نسبة 12.1%منهم يرون أن تفويض السلطة يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة، تليها نسبة 8.6% للذين قالو أن تفويض السلطة لا يسمح لهم بتقديم أفكار جديدة.

إن التفويض كشرط موضوعي للحرية الذاتية فالبيانات تؤكد أن التفويض الفعلي لتقديم الأفكار يخلق شعوراً بالحرية. فعندما تكون القواعد واضحة والصلاحيات محددة، يتحول الفرد من تابع إلى فاعل يمتلك هامش مناورة. الحرية هنا ليست فلسفية، بل هي حرية إجرائية ناتجة عن إعادة توزيع السلطة.

أما عند غياب التفويض ينتج إحساساً بالقيد حتى مع وجود مبادرة فردية. هذا يفسره التحليل الاستراتيجي للتنظيم: بعض الأفراد يبنون مناطق نفوذ غير رسمية عبر العلاقات الشخصية أو الخبرة، فيشعرون بالحرية رغم غياب التفويض الرسمي، الحرية هنا تنتزع ولا تمنح .

كتعبير عن هشاشة المناخ التنظيمي النسبة الأعلى "أحياناً" تشير إلى أن الشعور بالحرية في الجامعة مشروط بسياق الموقف، نوع الفكرة، وشخصية المسؤول المباشر. هذا يعكس ما يسميه كروزييه بـ"قواعد اللعبة غير المكتوبة"، الحرية موجودة لكنها قابلة للسحب في أي لحظة، لذلك لا تتحول إلى ثقة مستقرة.

الجدول يثبت أن التفويض الرسمي شرط لازم لكنه غير كافٍ لبناء شعور مستقر بالحرية الابتكارية، فعندما يقترن التفويض بثقافة تنظيمية تدعم التجريب وتتحمل الخطأ، يتحول إلى محفز للإبداع. أما إذا بقي التفويض شكلياً أو مشروطاً، فسيظل الشعور بالحرية متذبذباً ويبقى الابتكار عملاً فردياً محفوفاً بالمخاطرة.

المجموعة السادسة: تحمل المسؤولية و آراء التفويض و علاقتها بالإبداع التنظيمي

جدول رقم 39: يوضح العلاقة تحمل مسؤولية القرارات المفوضة و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة

تقييم مستوى الإبداع في الجامعة / تحمل مسؤولية القرارات المفوضة	جيد		مقبول		متوسط		ضعيف		غير واضح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
نعم	8	11.8%	32	47.1%	9	13.2%	18	26.5%	1	1.5%	**68**	%**100**
لا	0	0.0%	3	75.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	**4**	%**100**
المجموع	**8**	**11.1%**	**35**	**48.6%**	**9**	**12.5%**	**18**	**25.0%**	**2**	**2.8%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحمل مسؤولية القرارات المفوضة و تقييم مستوى الإبداع في الجامعة

لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 4، كما أن قوة العلاقة قوية حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.37 ، أما قيمة ك^2 =10.19.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن مستوى الابداع في الجامعة مقبول تقدر ب 48.6%، تدعمها نسبة 75 % منهم يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم ، تليها نسبة 47.1 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم لا يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم.

تقابلها نسبة25.0% من الفاعلين الذين صرحوا بأنهم يرون أن مستوى الابداع في الجامعة ضعيف، تدعمها نسبة 26.5 % منهم يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم.

مقابل أيضا نسبة12.5% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم يرون أن مستوى الابداع في الجامعة متوسط، تدعمها نسبة 13.2 % من المبحوثين يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم.

تقابلها نسبة11.1% من الفاعلين الذين صرحوا أن مستوى الابداع في الجامعة جيد ، تدعمها نسبة 11.8 % منهم يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى الابداع في الجامعة غير واضح تقدر ب 2.8%، تدعمها نسبة 25 % منهم لا يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم ، تليها نسبة 1.5 %من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة اليهم.

من خلال الجدول تظهر العلاقة بين تحمل مسؤولية القرارات المفوضة وتقييم مستوى الإبداع في الجامعة ، فتحمل المسؤولية كآلية لرفع مستوى الالتزام بالإبداع من يتحملون مسؤولية القرارات المفوضة يصبحون جزءاً من عملية الإنتاج التنظيمي، وليسوا مجرد منفذين. فعندما يشعر الفاعل أن له تأثيراً حقياً على النتائج، يرتفع دافعه لتقييم البيئة بشكل أكثر إيجابية، ويميل للمشاركة في تطويرها.

أما غياب تحمل المسؤولية ينتج اغتراباً تنظيمياً، هذا يعكس حالة اغتراب، أي أن الفاعل خارج دائرة القرار، لذلك يفقد القدرة على التقييم الدقيق.

إن تحمل مسؤولية القرارات المفوضة يرفع من درجة انتماء الفاعل للتنظيم، وبالتالي يرفع من تقييمه الإيجابي لمستوى الإبداع .العكس صحيح، فصل الفاعل عن المسؤولية يخلق مسافة نفسية تجعله يرى الإبداع كأمر هامشي أو غير واضح. فإذا أرادت الجامعة رفع مستوى الإبداع ، فالحل ليس فقط في فتح باب الاقتراحات، بل في إشراك الأفراد فعلياً في تحمل مسؤولية تنفيذها ومتابعة نتائجها.

جدول رقم 40: العلاقة بين رأيك في تفويض السلطة داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

الشعور أن العمل يسمح بالإبداع / الرأي في تفويض السلطة	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
يعزز الثقة	13	37.1%	20	57.1%	1	2.9%	1	2.9%	**35**	%**100**
يسرع القرار	5	17.2%	12	41.4%	10	34.5%	2	6.9%	**29**	%**100**
يزيد الفعالية	5	15.6%	21	65.6%	5	15.6%	1	3.1%	**32**	%**100**
لا يؤثر	2	40.0%	1	20.0%	2	40.0%	0	0.0%	**5**	%**100**
المجموع	**25**	**24.8%**	**54**	**53.5%**	**18**	**17.8%**	**4**	**4.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأيك في تفويض السلطة داخل الجامعة و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية ، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.24 ، أما قيمة ك^2 =18.57.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند مبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة متوسطة تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 65.6 % منهم يرون أن التفويض السلطة يزيد الفعالية في الأداء، تليها نسبة 57.1% ممن صرحوا أن التفويض السلطة يعزز الثقة بين الفاعل و القائد ، و نسبة 41.4% للذين رأو أن التفويض السلطة يسرع القرار، تليها نسبة 20 %من الموظفين يرون أن التفويض السلطة لا يؤثر في شيء.

تقابلها نسبة24.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة كبيرة، تدعمها نسبة 40% منهم يرون أن التفويض السلطة لا يؤثر في شيء ، تليها نسبة 37.1 % من المبحوثين يرون أن التفويض السلطة يعزز الثقة بين الفاعل و القائد، و نسبة 17.2% من الموظفين يرون أن التفويض السلطة يسرع القرار ، تليها نسبة 15.6 %صرحوا أن التفويض السلطة يزيد الفعالية في الأداء.

مقابل أيضا نسبة17.8% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم يشعرون أن العمل بالجامعة يسمح بالإبداع بدرجة ضعيفة، تدعمها نسبة 40% منهم يرون أن التفويض السلطة لا يؤثر في شيء ، تليها نسبة 34.5 % ممن صرحوا

أن التفويض السلطة يسرع القرار ، و نسبة 15.6% للذين رأو أن التفويض السلطة يزيد الفعالية في الأداء، تليها نسبة 2.9 % من المبحوثين قالو أن التفويض السلطة يعزز الثقة بين الفاعل و القائد.

تقابها أقل نسبة من المبحوثين الذين يشعرون أن العمل بالجامعة لا يسمح بالإبداع تقدر ب 4.0%، تدعمها نسبة 6.9% منهم يرون أن التفويض السلطة يسرع القرار ، تليها نسبة 3.1 % ممن صرحوا أن التفويض السلطة يزيد الفعالية في الأداء ، و نسبة 2.9% للذين قالو أن التفويض السلطة يعزز الثقة بين الفاعل و القائد.

إن البعد الرمزي للتفويض يعبر عن الثقة كأساس للإبداع، فعندما يشعر الموظف أن التفويض تعبير عن ثقة الإدارة، يرد بالمبادرة والإبداع. الثقة هنا تحول العلاقة من تعاقدية إلى إلتزامية، وتزيل الخوف من المساءلة.

أما البعد الوظيفي فنجد الفعالية مقابل السرعة من يربطون التفويض بزيادة الفعالية يرون العمل مسموحاً بالإبداع. فتفسير أن السرعة وحدها لا تكفي؛ إذا ارتبط التفويض بتقليل الوقت دون منح هامش تجريب، يتحول إلى ضغط إجرائي لا يخدم الإبداع .

يبين الجدول أن ليس كل تفويض متساوٍ في أثره على الإبداع . فمفهوم التفويض كتعبير عن الثقة وكأداة لزيادة الفعالية يخلق مناخاً إيجابياً للإبداع. أما مفهوم التفويض كإجراء إداري لتسريع القرار فقط، فيبقى أثره محدوداً وقد يتحول إلى عبء. فالإبداع في التنظيم لا يتغذى على السلطة المفوضة بذاتها، بل على المعنى الذي يضفيه الفاعل على هذه السلطة. أي عندما يفسر التفويض كاعتراف بالكفاءة، يتحول إلى طاقة ابتكارية، أما عندما يفسر كتكليف إجرائي، يظل سلوكاً آلياً.

المجموعة السابعة: (المتغيرات الديموغرافية و الإبداع التنظيمي):

جدول رقم 41: يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع

الشعور أن العمل يسمح بالإبداع / سنوات الخبرة المهنية	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يسمح		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
أقل من 5سنوات	6	50.0%	3	25.0%	2	16.7%	1	8.3%	**12**	%**100**
من 5إلى 10 سنوات	11	24.4%	22	48.9%	10	22.2%	2	4.4%	**45**	%**100**
من 10إلى 15 سنة	5	16.1%	21	67.7%	4	12.9%	1	3.2%	**31**	%**100**
أكثر من 15سنة	3	23.1%	8	61.5%	2	15.4%	0	0.0%	**13**	%**100**
المجموع	**25**	**24.8%**	**54**	**53.5%**	**18**	**17.8%**	**4**	**4.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المهنية و الشعور أن العمل يسمح بالإبداع لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 9، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.17 ، أما قيمة ك^2 =9.5.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يشعرون أن عملهم يسمح بالإبداع بدرجة متوسطة تقدر ب 53.5%، تدعمها نسبة 67.7 % منهم لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة ، تليها نسبة 61.5% للذين لديهم خبرة في العمل أكثر من 15سنة ، و نسبة 48.9 % من الفاعلين لديهم خبرة في العمل من 05 إلى 10سنوات ، و نسبة 25% للذين لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات.

مقابل نسبة24.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن عملهم يسمح بالإبداع بدرجة كبيرة، تدعمها نسبة 50 % من المبحوثين لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، تليها نسبة 24.4% للذين صرحوا أن لديهم خبرة في

العمل من 05 إلى 10سنوات ، و نسبة 23.1 % من المبحوثين خبرتهم في العمل أكثر من 15 سنة ، تليها نسبة 16.1% للذين لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

مقابل أيضا نسبة17.8% من الفاعلين الذين يشعرون أن عملهم يسمح بالإبداع بدرجة ضعيفة، تدعمها نسبة 22.2% من المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 16.7% للذين صرحوا أن لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، و نسبة 15.4 % من المبحوثين خبرتهم في العمل أكثر من 15سنة، تليها نسبة 12.9% منهم صرحوا أن لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

تقابلها أقل نسبة من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يشعرون أن عملهم لا يسمح بالإبداع ، تدعمها نسبة 8.3 % من المبحوثين أن لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، و نسبة 4.4% من المبحوثين خبرتهم في العمل تتراوح من 05 إلى 10 سنوات تليها نسبة 3.2% منهم صرحوا أن لديهم خبرة في العمل من 10 إلى 15سنة.

عند تحليلنا للجدول الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية والشعور بأن العمل يسمح بالإبداع فالجدول هنا يختبر كيف يؤثر العامل الزمني المتمثل في سنوات الخبرة على إدراك الفرد لمناخ الإبداع داخل العمل كالتالي:

1- حماس المبتدئين أي فئة أقل من 5 سنوات تسجل أعلى نسبة. يمكن تفسيرها بمنطقين: الأول أن المبتدئين يدخلون التنظيم بتوقعات عالية وطاقة ابتكارية، و الثاني أنهم لم يصطدموا بعد بقيود البيروقراطية الفعلية، فيقيمون المناخ بشكل مثالي نسبياً.

2- تثبيت الواقعية المهنية مع الخبرة المتوسطة فئتا 5-10 و10-15 سنة تميلان إلى خيار متوسط، مع تراكم الخبرة، يصبح الفاعل أكثر وعياً بحدود التنظيم وقواعد اللعبة غير المكتوبة. فالحماس الأولي يتحول إلى تقييم واقعي إذ الإبداع ممكن لكن ضمن حدود. هنا يظهر مفهوم كروزييه عن الاستراتيجية التكيفية حيث يتعلم الفرد أين وكيف يمارس هامش حريته .

3- استقرار القدامى وتطبيع الإبداع المحدود فئة أكثر من 15 سنة تستقر عند 61.5% متوسط و23.1% كبير. و اختفاء خيار "لا يسمح" يدل على أن القدامى إما تكيفوا مع المناخ القائم، بالنسبة لهم، الإبداع لم يعد مفاجأة بل جزء من الروتين المهني .

يبين الجدول حماس مرتفع في البداية ثم انخفاض نسبي في مرحلة الخبرة المتوسطة بسبب الاحتكاك بالواقع التنظيمي، بعد ذلك استقرار وتكيف عند الخبرة الطويلة .هذا يدل أن الشعور بالسماح بالإبداع ليس خاصية موضوعية للعمل فقط، بل هو نتاج تفاعل بين بنية التنظيم ومرحلة التنشئة المهنية للفاعل. فالجامعة التي تريد الحفاظ على طاقة المبتدئين يجب أن تبني آليات لحماية حماسهم من التآكل البيروقراطي.

جدول رقم 42: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء

مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء / المستوى التعليمي	بدرجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		لا يساعد		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
ليسانس	10	50.0%	10	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	**20**	%**100**
ماستر	14	41.2%	19	55.9%	0	0.0%	1	2.9%	**34**	%**100**
دكتوراه	7	53.8%	4	30.8%	0	0.0%	2	15.4%	**13**	%**100**
ماجستير	11	44.0%	10	40.0%	2	8.0%	2	8.0%	**25**	%**100**
أخرى	6	66.7%	2	22.2%	1	11.1%	0	0.0%	9	%**100**
المجموع	**48**	**47.5%**	**45**	**44.6%**	**3**	**3.0%**	**5**	**5.0%**	**101**	%**100**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و مدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء

لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، عند درجة حرية 12، كما أن قوة العلاقة متوسطة حسب قيمة cramer´s المقدرة ب 0.22 ، أما قيمة ك^2 =15.14.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة كبيرة تقدر ب 47.5%، تدعمها نسبة 66.7 % منهم عبرو عن مستوى تعليمهم ب أخرى ، تليها نسبة 53.8% للذين لديهم دكتوراه ، و نسبة 50 % من الفاعلين لديهم شهادة ليسانس ، و نسبة 44% للذين لديهم ماجستير، تليها نسبة 41.2% للذين لديهم شهادة ماستر.

مقابل نسبة44.6% من الفاعلين الذين يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة متوسطة، تدعمها نسبة 55.9 % من المبحوثين لديهم شهادة ماستر ، تليها نسبة 50% للذين صرحوا أنهم متحصلين على

شهادة الليسانس ، و نسبة 40 % من المبحوثين لديهم ماجستير ، و نسبة 30.8% للذين لديهم شهادة دكتوراه، تليها نسبة 22.2% منهم عبرو عن مستوى تعليمهم ب أخرى.

مقابل أيضا نسبة5% من الفاعلين الذين قالو أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء تدعمها نسبة 15.4% من المبحوثين للذين لديهم شهادة دكتوراه ، تليها نسبة 8% للذين صرحوا أن لديهم ماجستير ، و نسبة 2.9 % منهم لديهم شهادة ماستر.

تقابها أقل نسبة من الفاعلين الذين صرحوا أنهم يرون أن تفويض السلطة يساعد على تحسين الأداء بدرجة ضعيفة، تدعمها نسبة 11.1% من المبحوثين عبرو عن مستوى تعليمهم ب أخرى، تليها نسبة 8% للذين صرحوا أن لديهم ماجستير.

من خلال القراءة الاحصائية تتضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى مساعدة تفويض السلطة على تحسين الأداء، فالجدول يختبر ما إذا كان المستوى التعليمي يؤثر على تقييم الأفراد لفعالية تفويض السلطة كأداة لتحسين الأداء. فنجد:

1-التفاؤل الوظيفي لدى المستويات الأقل حملة (الليسانس والماستر) يظهرون إجماعاً على فعالية التفويض. هذا يعكس ما يسميه بورديو الرأسمال الثقافي الصاعد، فالفاعلون في بداية المسار المهني ينظرون للتفويض كفرصة للصعود والاعتراف، فيقيمونه إيجابياً حتى لو كان محدوداً .

2- النقد البنيوي لدى حملة الدكتوراه حيث تسجل أعلى نسبة بحيث رأو أن تفويض السلطة لا يساعد على تحسين الأداء ، وتفسير هذا هو أن أصحاب الخبرة الأكاديمية العالية يكون لديهم وعي أكبر بفجوة ما بين التفويض الشكلي والفعلي. فهم قادرون على تمييز التفويض الحقي من التفويض الرمزي، لذلك يكون تقييمهم أكثر نقدية .

3- التباين داخل فئة الماجستير هذه الفئة الوحيدة التي ظهرت فيها كل الخيارات الأربعة، و يدل ذلك على أنها فئة انتقالية: بعضهم لا يزال في طور الصعود الوظيفي فيميل للتفاؤل، وبعضهم وصل لنقطة يشعر فيها بقيود التنظيم فيميل للنقد.

الجدول هنا يكشف أن تقييم فعالية التفويض ليس محايداً تقنياً، بل مشروط بالموقع التعليمي والمهني للفاعل .فكلما ارتفع المستوى التعليمي، ارتفع سقف التوقعات، وقل التساهل مع التفويض الشكلي .أي أن التفويض يعمل كآلية

تمكين فعالة فقط عندما يتطابق مع مستوى الكفاءة المتوقعة من الفاعل. فمنح صلاحيات لموظف لا يرى نفسه مؤهلاً لها يخلق ارتباكاً، وحجب صلاحيات عن موظف ذي كفاءة عالية يخلق إحباطاً.

استنتاج الفرضية الثانية:

انطلاقا من الفرضية التالية: " **كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية قائما على التفاعل الإيجابي و تفويض السلطة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين** " ، و بعد تحليل الجداول و أجوبة المبحوثين الخاصة بهذه الفرضية و التي قدمت دلالات و نتائج لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- أن مسؤولي الجامعة يعترفون بكفاءة الفاعلين مما يجعلهم يسعون إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
- هناك علاقة بين ثقة القادة في قدرات الفاعلين على إنجاز المهام و شجاعتهم على تجريب أفكار جديدة في العمل، كلما زادت الثقة بين الرئيس و المرؤوس زادت شجاعته على تجريب أفكار جديدة.
- هناك علاقة بين قدرة الفاعلين على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى مسؤوله و السعي إلى إيجاد أساليب جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
- أن المسؤولين المباشر بالجامعة يمنحون موظفيهم حرية في أدائهم للعمل مما يجعلهم قادرين على تصدي و مواجهة مشكلات العمل.
- هناك علاقة بين إعطاء فرصة لعمال الجامعة باتخاذ القرارات بشكل مستقل و إيجاد حلول مبتكرة لتحسين سير العمل.
- إن اتخاذ القرارات بجامعة غرداية مبني على أساس السير بمبدأ العمل التشاوري في اتخاذ القرار.
- تفويض مسؤولي الجامعة لسلطتهم يساهم بشكل كبير على تطوير و تعديل أساليب العمل.
- أن الأغلبية الساحقة من الفاعلين يتحملون المسؤولية،فنجاح التفويض يتوقف على تحمل المرؤوسين لمسؤولية العمل و المهام الموكلة لهم.

و من خلال ما سبق نستنتج صحة الفرضية الثانية و هي:" **كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية قائما على التفاعل الإيجابي و تفويض السلطة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين** "

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق في الدراسة النظرية و الميدانية و استنتاجات الفرضيتين الفرعيتين توصلنا إلى النتائج التالية:

- تمكن الفاعلين بالجامعة من كسب رضا مسؤوليهم عن طريق كفاءتهم و مجهوداتهم المبذولة ، و هذا ما جعلهم يسعون أكثر لإيجاد أفكار جديدة أكثر فاعلية في عملهم، و هذا يعود بالنفع للفاعل خاصة و للجامعة عامة.
- وجود نسبة كبيرة من مسؤولي الجامعة يثقون في قدرة موظفيهم على إنجاز المهام الموكلة لهم، و هذا ما يشجعهم على تجريب أفكار جديدة في عملهم.
- من خلال تعريف المفكرين للقيادة نستنتج أن القائد لا ينظر إليه فقط كصاحب سلطة أو مركز رسمي، بل كفاعل اجتماعي يتفاعل مع محيطه التنظيمي ، و بالتالي نجد نسبة معتبرة من المسؤولين يفوضون سلطاتهم للموظفين و هذا يستلزم اتخاذ قرار لا مركزي في جميع مستويات الجامعة، مما يصبح الموظف أكثر سعيا للبحث عن أفكار و أساليب جديدة.
- تبرز القيادة كعنصر محوري في تشكيل هذا البناء الاجتماعي داخل الجامعة، فهي تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، وأنماط الاتصال ومستوى الثقة، ودرجة المشاركة في صنع القرار، بالتالي ترفع من إبداعية الموظفين إذ يصبحون أكثر دراية بمشكلات العمل .
- إن القيادة التي تقوم على المشاركة، والحوار وتمكين العاملين، واحترام آرائهم، تسهم بشكل مباشر في تنمية الإبداع التنظيمي، لأنها تمنح الأفراد الشعور بالأهمية والانتماء للجامعة.
- إن الأنماط القيادية التقليدية القائمة على التسلط والانفراد بالقرار تؤدي غالبًا إلى ضعف المبادرة وتراجع روح الابتكار لدى الفاعلين .
- إن الاستقلالية في العمل في التراث السوسيولوجي مشروع للتميز و الابداع هذا ما يجعل الفاعلين يسعون الى تطبيق أفكار جديدة لمشكلات العمل.
- وجود نسبة جد معتبرة من الموظفين الذين يرون أن اتخاذ القرارات بجامعة غرداية تسير بمبدأ التشاور و النقاش و هذا نقطة قوة و نجاح للإدارة الجامعية.
- إن عملية تفويض السلطات تعتبر أرضا خصبة للتجريب و محاولة التفكير بكل ما هو جديد في مجال الإدارة، و عليه البحث عن أساليب العمل أكثر تطورا و الابتعاد عن الأساليب التقليدية.

- الأغلبية الساحقة من موظفي الجامعة يتحملون مسؤولية قراراتهم، فنجاح التفويض يتوقف على مقدار السلطة الممنوحة للرؤوساء ودقة تنفيذ المرؤوسين تحملهم لمسؤولية العمل.
- أخذ التعاون النسبة الأكبر من تصريحات عمال الجامعة من خلال علاقاتهم بمسؤوليهم، فالتعاون بين أفراد التنظيم يساعد على تنمية المهارات الاجتماعية و تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد.
- إن إتاحة إدارة الجامعة فرص المشاركة في صنع القرار يشبع احتياجات نفسية و اجتماعية للفاعل و هذا ما يؤثر إيجابا بثقته بها، و يساعد على تحسين نوعية القرار و جعله أكثر ثباتا و قبولا لدى عمال الجامعة.
- تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على جعل الفاعلين أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و التفكير في حل مختلف مشكلات العمل.
- الاستماع لآراء و اقتراحات الموظفين أحد الأساليب الفعالة التي تساعد على إيجاد الحلول المبتكرة و الخلاقة للمشكلات التي تواجه أي جماعة من جماعات العمل.
- ساهم التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار في تطوير القدرات الفكرية لدى الفاعلين بالجامعة و تفجير طاقاتهم الإبداعية هذا ما جعلهم يسعون إلى ايجاد افكار جديدة في العمل.
- إن سماح المسؤولين للموظفين بإبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم يسهم في استعدادهم لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة نشاطهم اليومي.
- الأخذ بآراء الموظفين و القبول باقتراحاتهم يولد لديهم الشعور بالمسؤولية و حب العمل و الولاء و رضاهم الوظيفي إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية الأداء و دافعية أكثر لتطوير و تعديل أساليب العمل.
- ساهمت مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات في رفع معنوياتهم و بذلك ولدت لديهم دافع على الإنجاز و السعي إلى البحث عن التجديد و الرغبة في الإبداع أي تحقيق رغباتهم و طموحاتهم و تحقيق ذاتهم.
- يتضح أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة القيادة السائدة ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل محفزة على المبادرة والتجديد والابتكار .

من خلال ما سبق نستنتج أن: " **كلما كان البناء الاجتماعي للقيادة داخل جامعة غرداية قائما على التفاعل الإيجابي و تفويض السلطة، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى الفاعلين** ".

الخاتمة

خـاتمة:

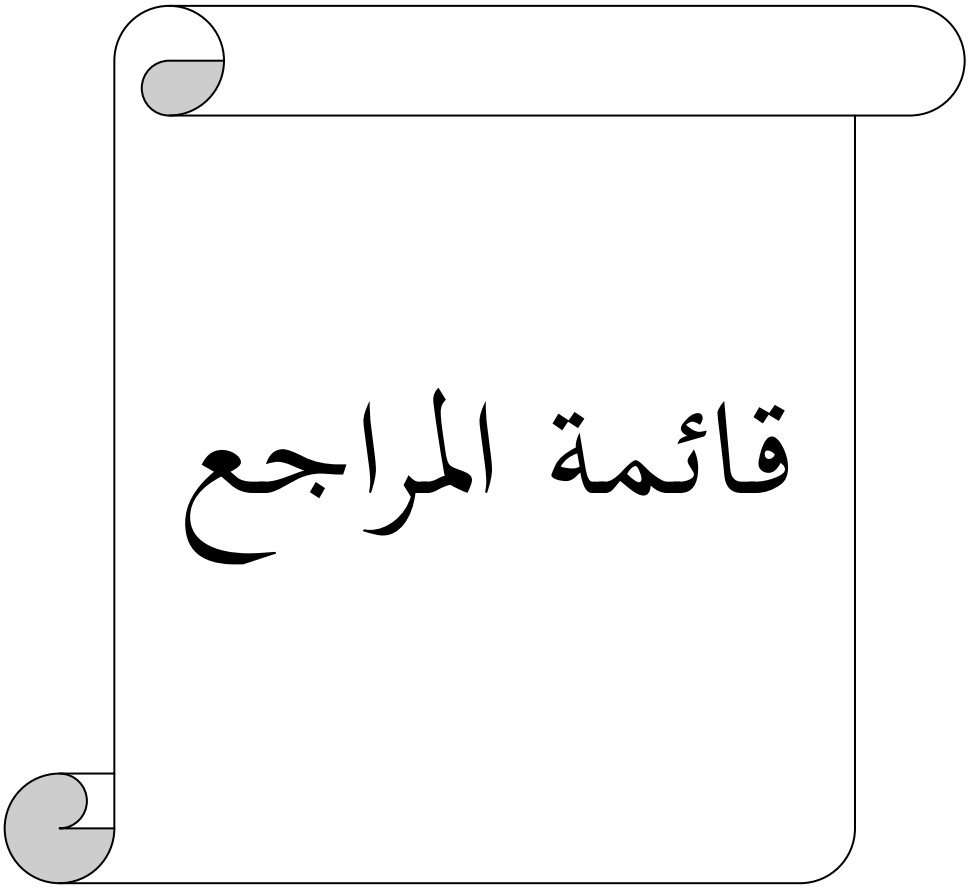
إن القيادة داخل المؤسسة ليست مجرد وظيفة إدارية أو ممارسة سلطوية، بل هي بناء اجتماعي يتشكل من خلال شبكة العلاقات والتفاعلات القائمة بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم. ومن هذا المنطلق، يتضح أن البناء الاجتماعي للقيادة يشكل أحد المحددات الأساسية التي تؤثر في ديناميكية المؤسسة الجامعية وفي قدرتها على إنتاج الإبداع التنظيمي، باعتبار أن هذا الأخير لا ينبع من الفرد في حد ذاته، وإنما يتولد داخل نسق اجتماعي يسمح بحرية المبادرة وتبادل المعاني والخبرات .

وقد بينت الدراسة أن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجامعة تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السلوك الإبداعي لدى الفاعلين، حيث إن القيادة التي تعتمد على المشاركة والتشاور وإشراك الفاعلين في اتخاذ القرار تساهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والاعتراف المتبادل، وهو ما يدفع الأفراد إلى التعبير عن قدراتهم الكامنة وتقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء التنظيمي. وفي هذا السياق، يظهر أن الإبداع التنظيمي ليس ظاهرة تقنية فقط، بل هو نتاج لسيرورة اجتماعية تتداخل فيها السلطة والثقافة التنظيمية وأنماط التفاعل داخل التنظيم.

كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين القيادة والإبداع التنظيمي هي علاقة تأثير متبادل، فالقيادة باعتبارها ممارسة اجتماعية تمتلك القدرة على توجيه سلوك الفاعلين، إما نحو الانخراط الإيجابي والمبادرة، أو نحو الانسحاب واللامبالاة، تبعا لطبيعة الأسلوب القيادي المعتمد. ومن هنا تتجلى أهمية تبني قيادة تشاركية تعمل على تقليص المسافات التنظيمية وتدعيم قنوات الاتصال داخل الجامعة، بما يسمح ببناء فضاء تنظيمي محفز على التجديد و الابتكار.

و من منظور سوسيولوجي، يمكن القول أن الجامعة المعاصرة لم تعد تقوم فقط على الضبط و الرقابة ، بل أصبحت تعتمد على استثمار الرأسمال البشري و الرمزي للفاعلين، من خلال منحهم هامشا من الاستقلالية و القدرة على التأثير في القرارات التنظيمية. و هو ما يتقاطع مع التصورات السوسيولوجية التي ترى أن الفاعل داخل التنظيم ليس عنصرا منفذا فقط، بل يمتلك استراتيجيات و قدرات تمكنه من إعادة تشكيل الواقع التنظيمي و المساهمة في تغييره.

و في الاخير، نستخلص أن البناء الاجتماعي للقيادة يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الابداع التنظيمي، لأن التنظيم الذي ينجح في بناء علاقات تنظيمية قائمة على الحوار و الثقة و التمكين تكون أكثر قدرة على إنتاج أفكار جديدة و تحقيق التكيف مع التحولات المتسارعة. و عليه فإن مستقبل المؤسسات أصبح مرتبطا بمدى قدرتها على تبني أنماط قيادية حديثة تجعل من الإنسان محون العملية التنظيمية و فاعلا أساسيا في تحقيق التنمية و التجديد داخل التنظيم.


قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1. احمد مصطفى خاطر: **الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
2. ايهاب صبح محمد رزيق، **الإدارة و الأصول و النظريات**، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
3. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **الإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية.
4. ابن منظور: **لسان العرب**، الجزء الثالث عشر،ط1، دار المعارف، بيروت، ب ت.
5. أنيس، ابراهيم منتصر، عبد الحليم: **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، ط2، مكتبة الشروق الدولية، بيروت، 2001.
6. أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، 1982.
7. السالمي علاء الدين: **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار المناهج، عمان، 2013.
8. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **السلوك التنظيمي**، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية، 2012.
9. النمر سعود: **السلوك الإداري**، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
10. المزيدي زهير منصور: **مقدمة في منهج الإبداع رؤية إسلامية**، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، المنصورة،1413.
11. الشمري فهيد عايض: **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، شركة نجد التجارية، الرياض، 2002.
12. البريدي عبد الله عبد الرحمن: **الإبداع يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات**، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، الرياض، 1999.
13. الكبيسي، عامر خضير : **إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة** ، دار المسيرة،2012.
14. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: **الإدارة الاستراتيجية** . دار الجامعة الجديدة،2005.
15. اللوزي، موسى : **التنظيم وإجراءات العمل**. دار وائل للنشر. 2008.
16. احسان محمد الحسن :**النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة**، دار وائل للنشر،عمان،ط2010.
17. تصفا جبير مدين، بيتر شافير،تر: سلامة عبد العظيم حسين، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، دار الفكر، الأردن، 2005.
18. جوليك لوثر: أوراق في علم الإدارة ترجمة: دار النهضة العربية ، ب ت.
19. حنفي محمود سليمان، **وظائف الإدارة**، مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 1998.
20. حسين أحمد طراونة و آخرون: **نظرية المنظمة**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
21. حامد عبد السلام زهران: **البناء الاجتماعي**، عالم الكتب، القاهرة، ب ت.
22. رافدة عمر الحريري: **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2001.

23. رابح كعباش :**علم الاجتماع التنظيم** ،مخبر علم الاجتماع الاتصال ،جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر،2006.
24. زيد الهويدي: **الإبداع "ماهيته، اكتشافه، تنميته"**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007.
25. زكريا المصري، **أسس الادارة العامة(التنظيم الاداري)**، دار شتات للنشر و البرمجيات، مصر، 2007.
26. زرقوط بولرباح ، حران العربي: **أنماط القيادة الادارية و نظرياتها**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017.
27. سعد الدين عشماوي، **أسس الادارة**، ب ن، ب ت، ص20.
28. سعيد محمد المصري: **اساسيات في دراسة الادارة** العامة، دار المريخ للنشر، الرياض،1983.
29. سامية محمد فهمي، **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
30. سليم بطرس جلدة و آخرون، **إدارة الإبداع و الإبتكار**، دراكنور المعرفة، عمان، 2006.
31. شفيق محمد: **القيادة**، دار النهضة مصر للطباعة و النشر، 2007.
32. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر ، 2005.
33. طارق الجذوب، **الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة و الاصلاح الاداري**، منشورات الحلي الحقوقية، لبنات، ط2، 2003.
34. طريق شوقي، **السلوك القيادي و فعالية الإدارة**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ب س.
35. علي عباس، **علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2004.
36. علي عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب ت.
37. علي، الحبيبي، **الإدارة و الأصول و المبادئ**، مكتبة عين الشمس، مصر، ب ت.
38. عبد المعطي محمد عساف: **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
39. عبد الباقي، صلاح الدين : **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية** ، الدار الجامعية،2004.
40. عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة.
41. فتحي عبد الرحمن جروان: **الموهبة و التفوق و الإبداع**، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011.
42. كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الادارة و تحديات المديرين**، دار المنهل، بيروت، ط2، 2008.
43. قباري محمد اسماعيل: **أسس البناء الاجتماعي**، دراسة وظيفية تكاملية للنظم الاجتماعية، منشأة المعارف بالإسكندرية ، ب ت.
44. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، تر: بوزيد صحراوي ، دار القصبة للنشر، الجزائر،ط2، 2010.

45. محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات**، دار وائل للطابعة والنشر، الأردن،ط2 ،1999.

46. محمد الجوهري: **علم الاجتماع و مشكلاته**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب ت.

47. محمد اسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، الأزاريطية، 2005.

48. مدحت محمد ابو النصر، **إدارة و تنمية الموارد البشرية و الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

49. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر، الاردن، ط3 2005.

50. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة ، المبادئ و التطبيق**، الدار الجامعية، بيروت، 1991.

51. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.

52. هيجان عبد الرحمان أحمد: **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 1999.

53. محمد حسن محمد حمادات: **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

54. محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، **أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي** ، دراسة ميدانية بشركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.

55. مصطفى أحمد السيد: **التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

56. منى مؤتمن حوبشة: **نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية**، دار البازوري للنشر و التوزيع 2025.

57. مرجع السالمي علاء الدين : **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** . دار وائل للنشر ، 2006.

58. منى مؤتمن حوبشة: **نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية**، دار البازوري للنشر و التوزيع 2025.

59. مرجع السالمي علاء الدين : **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** . دار وائل للنشر ، 2006.

- **المذكرات**

1. بوكلثوم نعيمة : **دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016.

2. بوعشة نور الدين: **القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري**، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.

3. حاتم علي حسن رضا: **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جدة، 1424.
4. رائدة حاج علي: **أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي**، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
5. صبرينة سيدي صالح: **القيادة التنظيمية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علم الاجتماع تنظيم و عمل، 2021 .
6. كنزة بن غالية: **دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الإبتكاري** ، مذكرة ماستر، جامعة حيسبة بن بوعلي ، الشلف، 2024.
7. نواف بن بجاد الجبرين: **التعليم التنظيمي و تنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير،جامعة القرى، مكة المكرمة، 2005.

- **المجلات والملتقيات:**

1. أحمد بوسكرة :**بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري** ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 25، العدد2، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، 2014.
2. الطيب حسن أبشر: **محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري**، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
3. حشوف يسين، **القيادة و اتخاذ القرار**، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية، 2021-2022.
4. دروم أحمد، هزرشي طارق، مداخلة: **قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية،14-15 فيفري 2017.
5. سمير قريد، محمد خشمون: **سوسيولوجيا القيادة**، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية و الاجتماعية، المجلد10، العدد1، 2025.
6. عبد المعطي محمد عساف: **معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الإداري، مسقط،1995.
7. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة: **فن إدارة التحول – التحسين – في المنظومة رأس المال الفكري (رأس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير و الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال العربية)**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

8. مجيد شعباني، سعيدة تلخوخ: **قيادة الإبداع مفاهيم و منطلقات أساسية في ظل الاتجاهات و المفاهيم الإدارية الحديثة**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.
9. مرزوقي رفيق، بوهزة محمد: مداخلة: **قراءة في سبل تفعيل القيادات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، 14-15 فيفري 2017.
10. نجم عبود نجم: **الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير و التقييم**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، 2006.
11. نجم العزاوي: **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 33، الأردن، 2012.
12. ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
13. يوسفي راضية، يوب امال: **مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية و علاقتها بتنمية الابداع** ، مقال، جامعة سكيكدة.

مراجع أجنبية

1. Weber M.**Economy and Society**.University of california press.1978.
2. arsons T.**The Social System**.free press.1951.
3. crozier M:**The Bureaucratic Phenomenon**. University of chicago press. 1964.
4. jean brilman.**les mielleurer pratiques de management** ; edition d'organisation,paris,3eme edition,2001.
5. sabri.N ;**The Importance of Leadership**.Asian journal of management.2023.
6. Schermerhon, john: **Management**, new york, johnwiley& sons , inc , 1996.

الملاحق

الجمهـــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبـــــية

وزارة التعليـم العالي و البحـث العلـمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة

سيدي المحترم .. سيدتي المحترمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر جزءا من مشروع مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان:

البناء الاجتماعي للقيادة و أثره على الإبداع التنظيمي–دراسة ميدانية بجامعة غرداية –.

نرجوا منكم أن تجيبوا على فقراته، و كما نحيطكم علما بأن إجابتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، و ستحظى بالسرية التامة، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل العبارات الواردة أدناه و ذلك وضع إشارة (×) أمام العبارة التي تناسبكم.

شكرا جزيلا على تعاونكم

الموسم الجامعي:2026/2025

المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل ☐ 30 - 39 سنة ☐ 40- 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى الدراسي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

4- سنوات الخبرة: أقل من5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

5- طبيعة الوظيفة داخل الجامعة: أستاذ ☐ إداري ☐ تقني ☐ أخرى ☐يُرجى التحديد.....

6- طبيعة العمل: عمل إداري☐ عمل أكاديمي ☐ عمل مختلط☐

المحور الأول: تفويض السلطة

1. **يمنحني مسؤولي المباشر حرية كافية لاتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

2. **أتمتع باستقلالية في اختيار الأساليب التي أراها مناسبة لإنجاز مهامي.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

3. **عندما أواجه مشكلة في العمل، أُسمح لي باتخاذ قرار دون الرجوع الدائم إلى المسؤول.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

4. **كيف تصف مستوى تفويض السلطة داخل مؤسستك؟**

مرتفع ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ منعدم ☐

5. **ما نوع الصلاحيات التي يتم تفويضها لك غالباً؟**

اتخاذ قرارات بسيطة ☐ معالجة مشكلات العمل ☐

اقتراح وتنفيذ حلول ☐ صلاحيات إدارية ☐ أخرى☐

6. **أثق في قدرتي على تحمل المسؤوليات المفوضة إليّ.**

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة☐

7. **عندما يتم تفويضي، فإنني:**

أبادر باتخاذ القرار ☐ أستشير المسؤول قبل التنفيذ ☐

أتردد في اتخاذ القرار ☐ أتجنب تحمل المسؤولية ☐

8. إلى أي مدى ترى أن تفويض السلطة يساعدك على تحسين أدائك في العمل؟

بدرجة كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ لا يساعد ☐

9. هل يسمح لك تفويض السلطة بتقديم أفكار جديدة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك؟.....

.....

.

10. ما أهم العوائق التي تحد من تفويض السلطة داخل مؤسستك؟.

.....

.

.....

....

11. هل تتحمل مسؤولية القرارات التي يتم تفويضها لك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟.....

.....

...

12. في رأيك، تفويض السلطة داخل المؤسسة:

يعزز الثقة بين المسؤول والعاملين ☐ يساعد على سرعة اتخاذ القرار ☐

يزيد من فعالية الأداء ☐ لا يؤثر بشكل واضح ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: نمط القيادة

1. يشاركني مسؤولي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

2. **يعتمد مسؤولي على رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

3. **يفرض مسؤولي قراراته دون استشارة العاملين.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

4. **كيف تصف أسلوب القيادة السائد في مؤسستك؟**

تشاركي ☐سلطوي ☐مزيج بينهما ☐غير واضح ☐

5. **عند اتخاذ قرار مهم، فإن مسؤولي:**

يستشير العاملين قبل اتخاذ القرار ☐ يتخذ القرار ثم يُعلم العاملين ☐ يتخذ القرار بمفرده دون إشراك الآخرين ☐

6. **يسمح لي مسؤولي بالتعبير عن آرائي بحرية داخل العمل.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

7. **يشجع مسؤولي الحوار والنقاش داخل الفريق:**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

8. **عندما أقدم فكرة جديدة، فإن مسؤولي:**

يشجعها ويدعمها☐ يستمع إليها دون تطبيقها ☐

يتجاهلها ☐ يرفضها☐

9. **إلى أي مدى يؤثر أسلوب القيادة على أدائك في العمل؟**

بدرجة كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ لا يؤثر☐

10. **في رأيك، القيادة التشاركية:**

تعزز التعاون داخل العمل ☐ تساعد على اتخاذ قرارات أفضل ☐

ترفع من دافعية العاملين ☐ لا تأثير لها ☐ أخرى☐

11. **في رأيك، القيادة السلطوية:**

تعيق الإبداع داخل العمل☐ تحد من مشاركة العاملين ☐

تساعد على سرعة اتخاذ القرار ☐ لا تأثير لها ☐ أخرى ☐

12. ما النمط القيادي الذي تراه الأنسب لتحسين الأداء داخل الجامعة؟

.....

ولماذا؟.....

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

1. **أقوم باقتراح أفكار جديدة لتحسين سير العمل داخل المؤسسة.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

2. **أشارك في إيجاد حلول مبتكرة عند مواجهة مشكلات العمل.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

3. **أسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة داخل بيئة العمل.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

4. **عندما أواجه مشكلة في العمل، فإنني:**

أبحث عن حلول جديدة ☐ أطبق الحلول التقليدية ☐

أستشير الآخرين قبل اتخاذ القرار☐ أتجنب اتخاذ القرار☐

5. **إلى أي مدى تشعر أن عملك يسمح لك بالإبداع؟**

بدرجة كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ لا يسمح☐

6. **يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار جديدة داخل العمل.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

7. **توفر بيئة العمل داخل المؤسسة ظروفاً مناسبة للإبداع.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

8. **أشعر بحرية كافية في العمل تساعدني على الابتكار.**

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً☐

9. **عندما أقدم فكرة جديدة، يتم:**

دعمها وتطبيقها ☐ دراستها دون تنفيذ ☐ تجاهلها ☐ رفضها ☐

10. هل ترى أن الإبداع يساهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة؟

نعم☐ لا☐

إذا كانت الإجابة نعم، كيف

ذلك؟.....

.....

....

11.ما أهم العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع داخل لمؤسسة.؟

.....

..

.....

....

12.ما أهم العوائق التي تحد من الإبداع داخل بيئة العمل؟

.....

.....

.....

....

13. كيف تقيّم مستوى الإبداع التنظيمي داخل جامعتك؟

.....

.....