

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية على عيّنة من موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

إعداد الطالبتين:

شمسة هناء

عثماني إيمان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. خالد غربي	أستاذ محاضر قسم (ب)	رئيسا
د. تواتي سومية	أستاذ محاضر قسم (ب)	مشرفا ومقررا
د. قينح هدى	أستاذ محاضر قسم (ب)	عضوا مناقشا

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية على عيّنة من موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

إعداد الطالبتين:

شمسة هناء

عثماني إيمان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. خالد غربي	أستاذ محاضر قسم (ب)	رئيسا
د. تواتي سومية	أستاذ محاضر قسم (ب)	مشرفا ومقررا
د. قينز هدى	أستاذ محاضر قسم (ب)	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

الاهداء

الحمد لله حمداً يوافي نعمه، وبه أستبدئ وأستعين وأختتم.

أهدي هذا العمل:

إلى نفسي الطموحة التي تحددت المستحيل، فكان لها ما أرادت بتوفيق ربها.

إلى أبي، صخرتي وفخري، الذي رباني على القيم والمبادئ، حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية.

إلى أمي، نبراس أيامي، التي كان دعاؤها سر نجاحي، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى جدي الذي أنار طريقي بدعائه، وإلى جدتي (رحمهما الله) اللتين ظل جبهما يضيء في كل إنجاز.

إلى إخوتي وعائلي، شموع دربي، وإلى صديقة قلبي (إيمان) التي كانت عونني في كل خطوة.

فالحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً،

وما كان هذا النجاح إلا بفضلته وتوفيقه

هناء

الإهداء

إلى أمي الحبيبة، رمز التضحية والصبر، التي حملتني حبًّا، واحتضنتني حنانًا،
وسهرت على راحتي ودعمتني في كل خطوة.
لك يا أمي كل الشكر والعرفان، فهذه المذكرة ثمرة دعائك، أهديتها لك بكل فخر واعتزاز.
إلى روح والدي الغالي، الذي غرس فيّ القيم والمبادئ، وكان قدوتي في الحياة.
رحمك الله يا أبي وجعل الجنة مثواك.
إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا السند الداعم، لكم مني كل الحب والتقدير، فأنتم نعم العائلة.
إلى رفيقة دربي، التي شاركتني التعب والنجاح، وسبقته دائمًا بالدعم والتشجيع.
وجودك صنع الفارق، فشكرًا من الأعماق.
إلى من كان حضوره في الفترة الأخيرة دعما هادئا وجميلا،
شكرًا لك
إلى كل من ساندني في هذا المشوار، بكلمة طيبة أو دعوة صادقة،
أهديكم هذه المذكرة عربون شكر لا يُقدَّر بثمن

إيمان

شكر وعرهان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، ونستهديه في كل خطوة قادمة.

وإذ نتذكر قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (رواه أبو داود)، فإننا نتوجه بأصدق عبارات الامتنان:

- إلى الأستاذة الفاضلة نواتي سومية، التي كانت نبراساً يُضيء درب البحث، فبارشادها الثمين وتوجيهها الحكيم، تعلمنا معنى الإخلاص في العمل، وقيمة السعي نحو التميز.
- إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الذين تكرموا ببذل وقتهم وجهدهم لتقويم هذا العمل، فستكون ملاحظاتهم زاداً نعتز به في مسيرتنا العلمية.
- إلى كل من مدّ لنا يد العون، سواءً من الأساتذة الأفاضل أو الإداريين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أو الأصدقاء الذين كانوا سنداً في لحظات التعب.

فجزاهم الله خير الجزاء، وأثابهم أعظم المثوبة، وجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع التنظيمي، وقد أجريت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي على عينة مكونة من 46 موظف إداري من المجتمع الكلي البالغ عددهم 57، حيث تمحورت الدراسة حول إشكالية مفادها هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية والإبداع التنظيمي لدى موظفي الإدارة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كما اعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات الا وهي:

- هناك علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع التنظيمي داخل الكلية.
- هناك علاقة بين العمل الجماعي والإبداع التنظيمي داخل الكلية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأفضل لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها ووصفها وتحليلها، بمجتمع قدره 46 مفردة وذلك باستخدام العينة القصدية لمجتمع الدراسة بحيث تم توزيع الاستبيان على مجموع الموظفين الإداريين في الكلية إضافة إلى استخدام المقابلة والملاحظة كأداة تدعيمية وقد تم التوصل إلى نتائج مفادها:

ان القيادة التشاركية لها علاقة في تحقيق الابداع التنظيمي، كما ان مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل تنمي لديهم الشعور بالمسؤولية وتحفز على الابتكار، كذلك تعد بيئة العمل التي تعتمد على فرق جماعية وتفاعلات مستمرة أرض خصبة لتبادل المعرفة وتنمية التفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، الإبداع التنظيمي.

Abstract:

This study aims to examine the relationship between participative leadership and organizational innovation. The field study was conducted at the Faculty of Social Sciences and Humanities, University of El Oued, with a sample of 46 administrative staff members out of a total population of 57. The study focused on the central question: Is there a relationship between participative leadership and organizational innovation among administrative staff at the Faculty of Social Sciences and Humanities. The study tested three hypotheses:

- there a relationship between delegation of authority and organizational innovation within the faculty.
- there a relationship between participation in decision-making and organizational innovation within the faculty.
- there a relationship between teamwork and organizational innovation within the faculty.

The study adopted a descriptive approach as the most suitable method to understand and analyze the current state of the subject. The sample consisted of 46 individuals selected through purposive sampling. Data was collected using questionnaires distributed to all administrative staff in the faculty, supplemented by interviews and observations. The findings revealed that participative leadership significantly contributes to organizational innovation. Involving employees in work-related decisions fosters a sense of responsibility and stimulates creativity. Additionally, work environments that emphasize teamwork and continuous interaction serve as fertile ground for knowledge exchange and the development of innovative thinking.

Keywords: Participative leadership, delegation of authority, participation in decision-making, teamwork, organizational innovation.

القائمة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XIII	فهرس الاشكال
XIV	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: تحديد المفاهيم
10	المطلب الأول: القيادة التشاركية
10	أولا: مفهوم القيادة
11	ثانيا: مفهوم القيادة التشاركية
12	المطلب الثاني: الابداع التنظيمي
12	أولا: مفهوم الابداع
12	ثانيا: مفهوم الابداع التنظيمي
14	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي
15	المبحث الثالث: الاديات التطبيقية
15	أولا: الدراسات السابقة
19	ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية
20	رابعا: المقاربة النظرية
22	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
25	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25	أولا : مجتمع الدراسة والعينة
27	ثانيا: أدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
29	أولا: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
31	ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
38	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
46	رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
54	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة
54	أولا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء البيانات الشخصية
54	ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى
55	ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية
57	رابعا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
58	نتائج الفرضية العامة
59	الاستنتاجات
59	التوصيات
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
66	قائمة الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	يوضح العينة المستهدفة	1
29	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	2
29	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	3
30	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	4
30	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	5
31	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يمنح حرية اختيار الأسلوب الذي يراه الموظف لإنجاز مهامه	6
31	يوضح إجابة المبحوثين في أي حالة غياب يمنح المسؤول المباشر حرية التصرف	7
32	يوضح إجابة المبحوثين حول أهمية تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المسندة الى الموظف	8
33	يوضح إجابة المبحوثين بكيف تتم عملية منح الصلاحيات	9
33	يوضح إجابة المبحوثين حول اثر تفويض السلطة على تحفيز الابداع والابتكار لدى الموظف	10
34	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض المهام حسب طبيعة المنصب	11
34	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يسهم في رفع الروح المعنوية	12
35	يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية تحسين عملية تفويض السلطة لزيادة الابداع في العمل	13
35	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يمكن الموظف من اقتراح حلول للتحديات التي تواجهه	14
36	يوضح إجابة المبحوثين حول سعي الموظف للحصول على الموافقة في حال توصله الى أفكار جديدة	15
36	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يشجع الموظف على التفكير الإبداعي	16

37	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يعزز من قدرة الموظف على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة في العمل	17
37	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يمنح الموظف فرصة أفضل للتعبير عن أفكاره الإبداعية	18
38	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان للموظف فرصة للمشاركة في اتخاذ قرارات داخل المؤسسة	19
39	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يشرك الموظفين في اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بتطوير الكلية وطبيعة هذا الإشراف	20
40	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت آراء الموظفين تأخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول	21
40	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من تحفيز الموظف على الإبداع	22
41	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة العمل	23
42	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت هناك فرصة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الموظف	24
42	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على طبيعة المنصب ونوع المهام	25
43	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بين الموظف وزملائه	26
43	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تعزز من الإبداع التنظيمي	27
44	يوضح إجابة المبحوثين حول تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على التمكين الإداري داخل الكلية	28
45	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات في الكلية بناء على الخبرات والتجارب السابقة	29

45	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين بيئة العمل الابداعية	30
46	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت بيئة الكلية تشجع على العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي	31
46	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يشجع أسلوب العمل الجماعي في الكلية	32
47	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان الموظف يفضل العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي	33
47	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان العمل الجماعي يعزز من ثقافة الابتكار داخل الكلية	34
48	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان التواصل الجيد بين أعضاء الفريق يؤدي الى نتائج أكثر كفاءة	35
48	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في تبادل أفكار جديدة	36
49	يوضح إجابة المبحوثين في أي حالة يكون العمل الجماعي أكثر فاعلية داخل الكلية	37
49	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تبادل المهارات والمعرفة يساهم في تعزيز العمل الجماعي داخل الكلية	38
50	يوضح إجابة المبحوثين في أي موقف يكون التفاعل المستمر بين الافراد أكثر أهمية	39
50	يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية تحسين العمل الجماعي داخل الكلية لتحقيق نتائج إبداعية أفضل	40
51	يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان العمل الجماعي يساهم في تحقيق الابداع التنظيمي	41
52	يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الابداع التنظيمي	42
53	يوضح إجابة المبحوثين حول العوامل التي تساعد على نجاح العمل الجماعي داخل الكلية	43

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الشكل رقم 1: يبين نموذج الدراسة	1

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	الملحق رقم 01: يوضح استمارة الدراسة	1
71	الملحق رقم 02: دليل المقابلة	2
72	الملحق رقم 03: يوضح التخصصات على مستوى الكلية	3
73	الملحق رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة	4

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة على الاصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات، وهذا ما يستدعي منها التكيف السريع مع هذه التغيرات المستمرة، فإن القدرة على مواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في بيئة متقلبة اصبحت مسألة حتمية، وهو ما يتطلب العمل بأساليب مبتكرة لتطوير الأداء. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التشاركية كأحد الأساليب التي تساهم بشكل فعال في تحفيز وتوجيه القوى العاملة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وفي الوقت ذاته تعزز من روح المسؤولية والانتماء لدى جميع الافراد.

تعد القيادة التشاركية احدى اساليب العمل التي تعتمد على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات، مما يعكس التوجه نحو بناء بيئة تنظيمية أكثر انفتاحًا ومرونة. ويتميز هذا النمط القيادي بتركيزه على التعاون الجماعي والمشاركة الفعالة، حيث يشعر كل فرد ان له دورا حيويًا في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف المشتركة، مما يعزز من روح المسؤولية والانتماء داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار يتمثل جوهر القيادة التشاركية في تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات بشكل متوازن وهو ما يمنح الافراد فرصة التأثير في القرارات المتعلقة بالعمل ويشجعهم على الابداع والابتكار. فبدلاً من ان تقتصر عملية صنع القرار على جهة واحدة، يتم اشراك الجميع في صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات، الامر الذي يخلق بيئة عمل أكثر تحفيز ومرونة، تسهم في تحقيق مستويات اعلى من الالتزام والانجاز.

وتمشيا مع ذلك يدعم هذا النهج العمل الجماعي، حيث يتشارك الافراد المعرفة والخبرات للوصول الى أفضل الحلول، مما يساهم في تحسين جودة الاداء وتعزيز الكفاءة التنظيمية. وعندما تقوم بيئة العمل على مبدأ الثقة والمشاركة الفعالة، فإن ذلك لا يعزز فقط من التعاون بين الافراد، بل ينعكس ايضا بشكل مباشر على القدرة الابتكارية داخل المؤسسة، مما يمهد الطريق لظهور الابداع التنظيمي كعامل اساسي في تحقيق التميز والاستدامة.

فالإبداع التنظيمي هو عنصر اساسي لتحقيق التميز والابتكار داخل المؤسسات، كما انه لا يقتصر فقط على تقديم افكار جديدة، بل يتجاوزها ليشمل جميع الجوانب التي تساهم في تحسين الاداء العام للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. فهو يشمل الابتكار في العمليات الادارية وتطوير اساليب العمل وتحسين بيئة العمل، وايجاد حلول جديدة لتحديات التنظيمية بالإضافة الي تعزيز العلاقات بين الافراد داخل المنظمة. كما يتجلى الابداع التنظيمي في قدرة المنظمة على تكيف معا تغيرات البيئية، واستباق الازمات واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على التفكير الابتكاري، مما يساعدها على النمو والاستدامة في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

ويعتمد تحقيق هذا النوع من الابداع على عدة عوامل أبرزها وجود مناخ تنظيمي داعم يشجع على الانفتاح وتبادل الافكار الجديدة فالتشجيع على التجربة والتعلم من الاخطاء يعد من الأسس التي تساهم في تحفيز الابتكار. بالإضافة الى ذلك، تلعب القيادة دور رئيسيا في تحفيز التفكير الابداعي ودعم الافراد لتحويل افكارهم الى حلول واقعية قابلة لتنفيذ. وهنا يأتي دور القيادة التشاركية التي تعزز بيئة العمل من خلال تمكين الافراد وتحفيز التعاون وتوفير مساحة للحوار والمناقشة مما يساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية وتحقيق التطوير المستدام داخل المنظمة.

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي، من خلال تحليل ابعاد القيادة التشاركية مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق، ان تساهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للأبداع، تدفع الافراد الى تقديم افكار جديدة، وتحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل.

الاشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟
- هل هناك بين المشاركة في اتخاذ القرار والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟
- هل هناك علاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- هناك علاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي داخل الكلية.

اسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في إجراء موضوع بحث يدخل ضمن نطاق تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة في دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- قابلية الموضوع للإنجاز.

اهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا هذه لتحقيق الأهداف التالية والمتمثلة في:

- محاولة دراسة العلاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- محاولة استكشاف العلاقة بين مشاركة في اتخاذ القرارات والابداع التنظيمي داخل الكلية.
- محاولة تحليل العلاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي داخل الكلية.

اهمية البحث:

تكتسي الدراسة الحالية أهمية بالغة ومتمثلة في:

- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية والابداع التنظيمي، خاصة في سياق التعليم العالي.
- تعزز فهم ابعاد القيادة التشاركية وتأثيرها على تعزيز بيئة عمل ابداعية داخل المؤسسة.
- تقديم إطار نظري وعلمي يوضح أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسات.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 16 نوفمبر 2024 الى غاية 30 افريل 2025 وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: بتاريخ 16 نوفمبر تم الحصول على الموافقة لقيام بزيارة استطلاعية الى المؤسسة.

المرحلة الثانية: بتاريخ 1مارس 2025 قمنا بإنجاز أسئلة الاستبيان.

المرحلة الثالثة: بتاريخ 21 أفريل 2025 قمنا بإجراء المقابلة مع الأمين العام وبعض المبحوثين في الكلية.

المرحلة الرابعة: بتاريخ 30أفريل 2025 قمنا بتوزيع الاستبيان واسترجاعه ثم تم تفريغ البيانات وتحليلها واعداد الجداول والوصول الى نتائج الدراسة.

الحدود المكانية:

لقد شملت دراستنا مؤسسة ذات طابع أكاديمي وهي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بحيث تم اختيار عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين وفي هذه المرحلة نقوم بإلقاء نظرة عامة حول المؤسسة حيث نتطرق الى تعريف المؤسسة ثم نظرة تاريخية على نشأة المؤسسة وكذلك طريقة تنظيمها الداخلي أي هيكلها التنظيمي.

(1) تعريف بالكلية:

أنشئت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بناء على المرسوم التنفيذي 243_12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 يونيو 2012 والمتضمن انشاء جامعة الوادي، الذي الغي المرسوم التنفيذي الصادر في 30 جمادى 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 التضمن انشاء مركز جامعي.

وتتشكل الكلية من 5 اقسام، قسم العلوم الإنسانية، قسم الاعلام والاتصال، قسم التاريخ، قسم العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تحتوي على مكتبة.

ويسهر على تنظيمها من الناحية الإدارية مجلس الكلية هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبدى رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

ومجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم، لكل له صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حددها القانون.

كما يسهر على الكلية عميد للكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويساعده في مهامه:

1. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
2. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
3. الأمين العام.
4. رؤساء الأقسام.
5. مسؤول مكتبة الكلية.

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تناول موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي، وذلك من خلال دراسة آراء الموظفين الإداريين حول ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع داخل بيئة العمل.

الحدود البشرية: تمثلت في موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 57 موظفا إداريا، وقمنا بإستبعاد 11 موظفا لا يملكون مكاتب إدارية رسمية، بالتالي تم الاعتماد على عينة قصدية من 46 موظفا فقط تتوفر فيهم الشروط المرتبطة بالموضوع.

منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه الأسلوب أو الطريقة أو المنهج الذي يعتمد على الباحث العلمي بدراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة البحث وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة ثم قيامه بدراسة وتحليل ما وصل إليه من معلومات وصول إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة (تقار، دت، ص35).

ويعرف أيضا على أنه يعتمد على جمع البيانات ميدانيا بوسائل متعددة، ولا يقتصر على إجراءات جمع البيانات، بل يتعداها إلى الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ، وإجراء المقارنات، بهدف استخلاص العلاقات بين الظواهر المتنوعة للوصول إلى نتائج أو مقترحات أو حلول موضوعية لمشكلة البحث، وهو يتضمن الدراسة الكشافية أو المسحية أو التحليلية (منى، دت، ص40).

خطوات المنهج الوصفي:

- شعور بمشكلة البحث وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديدها.
- تحديد مشكلة البحث التي يريد الباحث دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال.
- وضع فرض أو مجموعة فروض كحلول ميدانية لمشكلة البحث يتجه بموجبها الباحث نحو الوصول إلى المطلوب.
- وضع الافتراضات أو المسلمات التي سوف يبني الباحث عليها دراسته.
- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة وتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث التي سوف يستخدمها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الاختبار وفق لطبيعة البحث وفروضه ثم يقوم بتعيين هذه الأدوات وحساب صدقها وثباتها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة منظمة وواضحة.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.

- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات منها.
- صياغة توصيات البحث واقتراحات المختلفة. (بلقاسم، د.ت، ص136)

ولدراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي لدى موظفي الإدارة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي تم الاعتماد على المنهج الوصفي ذلك لان الدراسة تدخل في نطاق الدراسات الوصفية، ويتم توضيح تطبيقات هذا المنهج من خلال تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي إدارة الكلية وعددهم 57، ثم اختيار عينة قصدية مكونة من 46 موظفا تتوفر فيهم شروط البحث لضمان تحقيق الأهداف، إضافة الى جمع البيانات باستخدام أدوات وصفية بحيث تم اعداد استبيان موجه للموظفين الإداريين الى جانب أدوات تدعيمية كالمقابلة والملاحظة، كما تم تحليل البيانات وصفيًا وإحصائيًا باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والتعليق عليها.

صعوبات البحث:

- صعوبة الاستفادة الكاملة من الدراسة الأجنبية بسبب حاجز اللغة.
- صعوبة التواصل مع بعض الإداريين بسبب انشغالهم.

هيكلية الدراسة:

قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين من أجل معرفة ودراسة الموضوع فخصصنا الفصل الاول الى الإطار النظري والفصل الثاني الى الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة.

وتطرقنا في الفصل الاول الى ثلاثة مباحث حيث نجد المبحث الاول يتعلق بالأدبيات النظرية ويتضمن المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة، اما المبحث الثاني يتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة، اما المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة والقيمة المضافة واهم النظريات والمقاربات المهمة لهذا الموضوع. الفصل الثاني تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول مرتبط بكل ما يتعلق بطريقة والأدوات المستخدمة والمتمثلة في مجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية، اما المبحث الثاني يتعلق بعرض النتائج ومناقشة وتحليل وتفسير المعطيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

القيادة التشاركية هي نمط من أنماط القيادة يشجع على المشاركة والتعاون بين القادة وأعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. ويتميز هذا النمط بتفويض السلطة وتشجيع العمل الجماعي والاستماع إلى آراء الآخرين. تهدف إلى بناء بيئة عمل إيجابية مشجعة على الابتكار وخلق أفكار جديدة مما يعزز من الابداع التنظيمي عند الموظفين.

ويعتبر القادة التشاركيون جزء هام في تحقيق الابداع التنظيمي عن الموظفين ومن خلال دعمهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة لهم مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ولتوضيح بشكل مفصل في موضوع علاقة القيادة التشاركية بالابداع التنظيمي أدرجنا في الفصل الاول ثلاثة مباحث أساسية بشكل الآتي:

- **المبحث الأول:** ويعنى بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة التشاركية والابداع التنظيمي
- **المبحث الثاني:** ويتناول العلاقة بين متغير القيادة التشاركية ومتغير الابداع التنظيمي
- **المبحث الثالث:** سنتناول فيه عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

المبحث الاول: تحديد المفاهيم

المطلب الاول: القيادة التشاركية

وكمدخل للقيادة التشاركية نتطرق اولا الى تعريف القيادة.

اولا: مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على انها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، او باستعمال الرسمية عند الاقتضاء والضرورة. (محمد. 2009. ص421)

وعرفها شوقي ناجي على انها نوع من التفاعل يتمكن من خلاله القائد من استمالة او حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد. (الغرباوي. 2019. ص15)

عرفها هايمان وهيلجرت بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير في اتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

كما عرفها بيترف داركر بقوله الارتفاع ببصيرة الانسان الى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه الى اعلى المستويات.

اما أرثر وجر فيؤكد على ان القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل حيث يقول القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

كذلك يرى بعض الباحثين ان القيادة هي:

1. نشاط او حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين افراد او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة.

2. نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة

3. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. (القطارنة. 2017. ص18/19)

التعريف الإجرائي: هي عملية يقوم بها الفرد القائد داخل المؤسسة لتوجيه الآخرين من خلال التعاون والتواصل، ويتم

من خلالها التأثير في سلوك الأفراد داخل التنظيم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: مفهوم القيادة التشاركية:

تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمط جديد بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المؤسسة، وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية.

وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي الى السماح للأخرين بالتأثير في قرارات القائد. (الجنابي. 2019.ص74)

وتعرف القيادة التشاركية على انها قدرة القائد على حشد العمال والاتباع على المشاركة بجزية من اجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.

كما تعرف انها: مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ويعمل القائد على تفويض بعض سلطته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوفر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية. (سعيدة. 2021.ص963)

وعرفها لوين (1930) بأنها: النمط الديمقراطي حيث يشعر أعضاء المجموعة بالمشاركة في عملية صنع القرار عندما يكون لديهم قائد تشاركي، حيث يقدم هؤلاء القادة الذين يمارسون أسلوب القيادة التشاركية التوجيه للمجموعة. (عسيري/ المقاطي. 2024.ص200)

ويقصد بها أيضا ذلك النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الافراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في اثناء ممارسة أعمالهم المؤسسة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة. (مغاوري. 2020.ص402)

التعريف الاجرائي:

هي نمط من أنماط القيادة التي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة حيث يقوم القائد بتفويض بعض من سلطته للعاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم إضافة إلى حثهم على العمل الجماعي بما يخدم مصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع:

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإبداع واختلفت باختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعريف تورانس: يعرف الإبداع في الميدان التربوي بأنه عملية تحسس الفجوات المفقودة وتكوين الفرضيات، ويرى أن جوهر العملية التعليمية وهو وجود مشكلة تحتاج إلى حل.

تعريف جيلفورد: يرى أن الإبداع مجموعة من القدرات، هذه القدرات هي الطلاقة، المرونة والاصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والتركيب وإعادة التحديد، والتقويم.

تعريف سمبسون: يرى أن الإبداع هو المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير.

ويعرف الإبداع على أنه عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة واستعمالات غير مألوفة أو تفعيل خبرات محدودة. (الفاخري، د.ت، ص10-12)

الإبداع هو نشاط ذهني راقى مميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية، وشخصية، واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتاجات أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية، في مجال من مجالات العلم والحياة، وتتصف هذه المجالات بالحدائة والاصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية. (ابولطيف، 2015، ص27-28)

التعريف الاجرائي: هو استخدام الفرد لمهارته العقلية والشخصية من أجل التوصل إلى أفكار جديدة وفعالة تسهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي:

المقصود به إحداث التجديد في التنظيم واحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، ان هذا النوع الإبداعي غير المادي، يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية. (مسلم، 2015، ص27)

الإبداع التنظيمي هو ديناميكية خلاقة وجذرية وتدرجية تقوم على مستويات متعددة وفردية وجماعية وتنظيمية تخضع لعوامل التحفيز للاستجابة لدوافع الأفراد، بهدف التغلب على مدى توافر المعوقات التي تواجه تلك العملية. ويعتمد تحقيق الإبداع التنظيمي على مدى توفر المقومات الرئيسية للإبداع المتمثلة في مستوى الأفكار الجديدة والخلاقة والوسائل المبتكرة التي يولدها الافراد، وعلى قيادة المنظمة في دعم وتبني تلك الأفكار، ولديها القدرة والمهارة على تمييز الإبداعات الإنسانية لتعزيز روح المبادرة وتنشيط وتفعيل الإبداع الفردي للوصول إلى الإبداع التنظيمي.

إضافة إلى أن الإبداع التنظيمي ينتج من عدة مصادر رئيسية داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تتولد من أفكار وإبداعات العاملين في المنظمة، إضافة إلى المعرفة التراكمية التي تعد مصدرا رئيسياً للإبداع التنظيمي. وأما المصادر الخارجية فإنها تعود للبيئة المحيطة بالمنظمة كالاقتراحات الخارجية، والبحوث والدراسات والتقدم التكنولوجي والمنافسة، والموردين، والزبائن، والاحداث غير المتوقعة والأفكار النمطية، والتعارض وعدم الانسجام والرغبة في التغلب على الصعوبات والتغير في هيكل الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والإدراك والمعارف. (طبيشات. 2020، ص84/85)

ويعرفه خيربي على أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وتمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية، أو موضوعية، أو شخصية، أو بيئية، أو سلوكية يقودها اشخاص متميزون.

ويعرفه العواد على أنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير. (الحباري، 2015، ص97-96)

أما النفعي يرى أن الإبداع التنظيمي هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة، أو خدمة، أو سلعة، أو عملية، أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل. (كروش، خرش، 2020، ص39)

التعريف الاجرائي: هو القدرة على تطوير وتحسين طرق العمل وابتكار حلول جديدة تساهم في رفع كفاءة الأداء وذلك من خلال استقلالية الافراد في تنفيذ الأفكار وانخراطهم في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في تحقيق التطوير المستمر والابتكار داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي:

القيادة التشاركية تعرف على أنها تقوم بالاعتماد على المشاركة وتفويض السلطة والعمل الجماعي، فيطلق عليها أيضا القيادة الديمقراطية فهي تعتمد على العلاقة بين القادة والعاملين معهم، كما تقوم على إشباعها لحاجاتهم وتوطيد التعاون فيها بينهم، ف يتيح هذا النوع من القيادة الابداع ويعززه بين أفراد المجموعة.

حيث تقوم بالاعتماد على مشاركة العاملين في العديد من المهمات القيادية لحل العديد من المشكلات التي من الممكن أن تحصل خلال العمل والمساهمة في صنع القرارات، ويتم الاعتماد على تفويض المهام للعاملين الذين يمكن أن يكونوا قادرين على ممارسة هذه المهام بسبب كفاءتهم وخبرتهم في ممارستها، مما يسمح للقائد التشاركي بالوقت والجهد الانشغال بالمهام القيادية الهامة.

ولهذا الأسلوب العديد من المزايا منها تحفيز العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم وانشاء فريق عمل قوي مما يشجع على الابداع. (منى 2025، ص21-22).

ونستنتج في الاخير أن علاقة القيادة التشاركية بالابداع التنظيمي هي أن القيادة التشاركية تخلق بيئة المناسبة للعمل والمحفزة مما يشجع على التجربة والتفكير الجماعي والمسؤوليات المشتركة. مما يساعد على تحسين جودة الأفكار الجديدة ما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف والابتكار.

كما يمكن القول على أنها محرك أساسي للإبداع التنظيمي حيث تدعم بيئة تشجع على تبادل الأفكار وتجربة الحلول الجديدة والتفاعل بين الموظفين في إطار العمل الجماعي.

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية:

أولاً: الدراسات السابقة:

حظي موضوع القيادة التشاركية باهتمام متزايد ضمن الادبيات المعاصرة في علم الاجتماع التنظيمي، نظراً لما له من أثر بارز في تحسين مناخ العمل وتعزيز المشاركة الفعالة بين القادة والمرؤوسين. وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث البيئة والسياق والمناهج المعتمدة، لكنها اتفقت عموماً على أن أنماط القيادة التي تتبنى المشاركة والتمكين تسهم في تعزيز الأداء والإبداع داخل المؤسسات.

1- الدراسات المحلية:

دراسة ايدير وأسماء:(2018): بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديرتان فلوت كلاس بالبلدية، وتمثلت أهمية هذه الدراسة في أنها تعمل على كشف مدى تطبيق القيادة التشاركية ودورها في الرفع من ثقة العمال في التنظيم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان أداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من 60 عامل وعاملة من اصل 215. نوع الدراسة رسالة ماجستير
جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديرتان فلوت كلاس بالبلدية.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة

الموارد البشرية لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس بالبلدية.

2. توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة

التحويل لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس بالبلدية.

3. توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس بالبليدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس.
- توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال وحدة التحويل لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس.
- توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة ميديرتان فلوت كلاس. (أسماء، 2018، ص164)

دراسة فتيحة وعبد الرحمان: (2022): بعنوان أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي

سونلغاز سكيكدة هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر النمط القيادي التشاركي في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة، وشمل مجتمع الدراسة مسؤولي المؤسسة (رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، قادة فرق) والبالغ عددهم 70 ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 41 مفردة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي قصد وصف الظاهرة وتحليلها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. نوع الدراسة رسالة ماجستير

جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة.

الفرضيات الجزئية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- قادة ومسؤولو مؤسسة سونلغاز سكيكدة يمارسون القيادة التشاركية بكل أبعادها وبدرجة عالية.
- يوجد أثر دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة محل الدراسة. (سار، بن وارث، 2022، 539)

-/2 الدراسات العربية:

دراسة عبد الله و محمد:(2021): بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ،تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم 4737 معلما وقدرت عينة الدراسة ب 382 من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة (8.1 %) من مجتمع الدراسة ، تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي) ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . نوع الدراسة رسالة ماجستير وجاءت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- ما علاقة القيادة التشاركية بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟
وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة للقيادة التشاركية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية بالمدارس الابتدائية بمكة المكرمة؛ تعزى إلى المتغيرات الآتية (التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟
- ما درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة السلوك الإبداعي بمدارس المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة تعزى إلى التغيرات الآتية (التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

- ما علاقة القيادة التشاركية بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة؟

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للفائدة التشاركية.

- ان مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

- توجد علاقة طردية (ارتباطية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

(المدني، الغامدي. 2021.ص651)

3/- الدراسة الاجنبية:

دراسة Sadia Jahanzeb ،tasnem fatima,samia safdar (2017) بعنوان

participative Leadership and Employee Creativity: Moderating Role of Need for Achievement:

هدفت هذه الدراسة الي تحليل التأثير التفاعلي بين القيادة التشاركية وحاجز الانجاز على الابداع المبلغ عنه من قبل الموظفين. استخدم الإطار النظري المقترح نظرية الإدراك الاجتماعي لشرح الفرضيات وجمع البيانات، اجري مسح ميداني في مدن جوجرات وراولبندي وإسلام آباد عبر استبيانات تم توزيعها على مرحلتين زمنيتين بفاصل ستة أسابيع. بلغ حجم العينة النهائي 400 استبيان. نوع الدراسة دكتوراه

تم التحقق من صلاحية الأدوات عبر تحليل العوامل التأكيدية. واستخدام الانحدار الخطي لاختبار تأثير الحاجة للإنجاز كعامل معدل. أشارت النتائج إلى دعم قوي للفرضيات، وأوضحت أن العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع تصبح أقوى لدى الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز. (fatima.2017.p01)

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

- الاعتماد على المنهج الوصفي في تحليل الظاهرة التنظيمية.
- توظيف الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تشابهت الدراسات في إبراز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة والعمل الجماعي.

أوجه الاختلاف:

- اختلاف المجالات التطبيقية (قطاع تربوي، صناعي....) بينما ركزت دراستنا على البيئة الجامعية الإدارية.
- تفاوتت الدراسات في العينة المستهدفة، فدراستنا ركزت على الإداريين فقط.
- الاختلاف في طرق التحليل الإحصائي.

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- تعتبر نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة وتحديد أبعادها.
- ساعدت في صياغة الفرضيات.
- ساعدت في إعطاء تصور عام حول موضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية.
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفر الكثير من الوقت والجهد.
- التوجيه اختياري للمنهج المناسب، وطريقة بناء الاستبيان وتحديد محاوره الأساسية.

رابعاً: المقاربة النظرية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات المعاصرة في حقل القيادة، واستخدم هذا المصطلح في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد على يد عالم التاريخ والسياسي الأمريكي **جيمس ماكريجور بيرنز** سنة 1978، وفي عام 1985 تمت بلورتها وتوسيعها من طرف **برنارد باس** ووضع لها نموذجاً ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم راجع **أفيولو وباس** نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها ووضعوا لها نموذجاً وبرامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب.

وتقوم هذه النظرية على تصور ان القائد لا يقتصر على أداء المهام الإدارية الاعتيادية، بل يضطلع بدور محوري في إحداث تغيير عميق وإيجابي لدى الافراد والمؤسسات وذلك من خلال رفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويقوم في الوقت نفسه بعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها، كما انه قادر على صنع رؤية مستقبلية فهو قادر على تطوير صورة مستقبل منظمته ويستطيع توصيل هذه الصورة للتابعين، إضافة الى انه يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء استقلالية في تنفيذها.

كما تستند هذه النظرية حسب رأي **باس وأفيولو** الى أربعة أبعاد ألا وهي:

التأثير المثالي: حيث ينظر للقائد كقدوة أخلاقية ومصدر للثقة والإلهام.

التحفيز الإلهامي: ويتمثل في قدرة القائد على إلهام الاتباع ورفع سقف طموحاتهم وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق.

الإثارة الفكرية: وهو تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والنقدي وتجاوز النماذج التقليدية، وتشجيع ورح الابتكار وقبول الأفكار الجديدة والمبتكرة.

الإعتبار الفردي: ويتجلى في اهتمام القائد بالفروق الفردية ودعم نمو وتطوير كل موظف حسب خصوصياته، ويسهم في حل مشكلاتهم ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم.

وتنعكس هذه الأبعاد في سلوكيات تنظيمية تدعم المشاركة والتعاون والتطوير المستمر، مما يجعل من هذه النظرية مرجعية قوية لدراسة أنماط القيادة الحديثة وأثرها في بيئة العمل. (الجهني وآخرون، 2017، ص72/67).

تعد هذه النظرية مناسبة وملائمة بشكل خاص لموضوع هذه الدراسة، نظراً لما تتضمنه من مفاهيم تلتقي بشكل مباشر مع محاور القيادة التشاركية مثل تفويض السلطة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وبناء مناخ تنظيمي

محفز على الابداع، وهو ما يسهم في بناء علاقات متينة مع العاملين مما يعزز الانتماء والثقة والدافعية نحو الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، في هذا السياق يمكن القول أنها ليست فقط نمط إداريا، بل هي ثقافة تنظيمية تحدث تحولا تدريجيا في أداء المؤسسة، وتسهم في إعادة توزيع السلطة والمعرفة بين القائد والمرؤوس مما يعزز الإبداع التنظيمي.

فتبالي نجد أن التفاعل اليومي والعلاقات غير الرسمية ومناخ الثقة او التسلط، كلها تؤثر في كيفية استقبال وتطبيق هذا النمط القيادي، فالموظف الذي يعمل في بيئة تتسم بالشفافية والدعم، يكون أكثر استعدادا للتفاعل مع القائد والمساهمة بالأفكار الجديدة، بينما قد يجبط الموظف في بيئة تقليدية بيروقراطية مهما كانت نوايا القائد.

وتبين من خلال النتائج الميدانية أن بعض المسؤولين في الكلية يشجعون على العمل الجماعي وتحفيز الموظفين على تقديم مقترحات جديدة، إضافة الى وجود وعي متزايد بأهمية مشاركة الرؤية وتحفيز الموظف، وهو ما يتماشى مع أبعاد نظرية القيادة التحويلية.

ومن خلال ما سبق فإن نجاح القيادة في هذه الكلية يتطلب تعزيز الثقة، وتطوير آليات التحفيز وتبني نموذج يقوم على التأثير القيمي والثقافي لا على التسيير الإداري فقط. فالإبداع لا يولد من فراغ بل من تفاعل اجتماعي عميق تشكله بنية تنظيمية مشجعة وقائد قادر على الالهام.

خلاصة الفصل الأول:

وفي ختام هذا الفصل تم التطرق الى الإطار النظري المرتبط بمتغيري الدراسة ألا وهما القيادة التشاركية والإبداع التنظيمي، إلى جانب توضيح العلاقة بين هاذين المتغيرين، وقد تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بغية الاستفادة منها، إضافة الى المقاربة النظرية التي اعتمدها في هذه الدراسة، وبمهد هذا الفصل الطريق الى الفصل الموالي والذي سنطرح فيه الدراسة الميدانية التي قمنا بها لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية التطبيقية

تمهيد:

في هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية التي تعتبر من الخطوات الهامة في أي دراسة وذلك بالتطرق إلى مختلف الخطوات المنهجية والمتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة فضلا عن البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

وسيتيم في هذا الصدد أيضا التطرق إلى عرض النتائج وتحليل وتفسير المعطيات، مسلطين الضوء على النتائج إليها ومناقشتها والتأكد من الفرضيات بإثباتها أو نفيها.

المبحث الاول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

اولا: مجتمع الدراسة والعينة:

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي والبالغ عددهم 57 موظفا وتم استبعاد 11 موظفا لا يشغلون مكاتب إدارية.

ب. عينة الدراسة:

اختيرت عينة قصدية عددها (46) من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بالوادي بحكم انهم يتعاملون مباشرة مع أنماط القيادة. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

جدول (01) تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الملقاة		عدد الاستمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
46	100%	00	00%	46	100%	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الميدانية

ج. تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

تنطوي عملية البحث على مجموعة من المفاهيم ويطلق على هذه المفاهيم مصطلح المتغيرات وتتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الدخيل.

تحديد متغيرات الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرين هما:

المتغير المستقل: ويتمثل في هذه الدراسة في القيادة التشاركية.

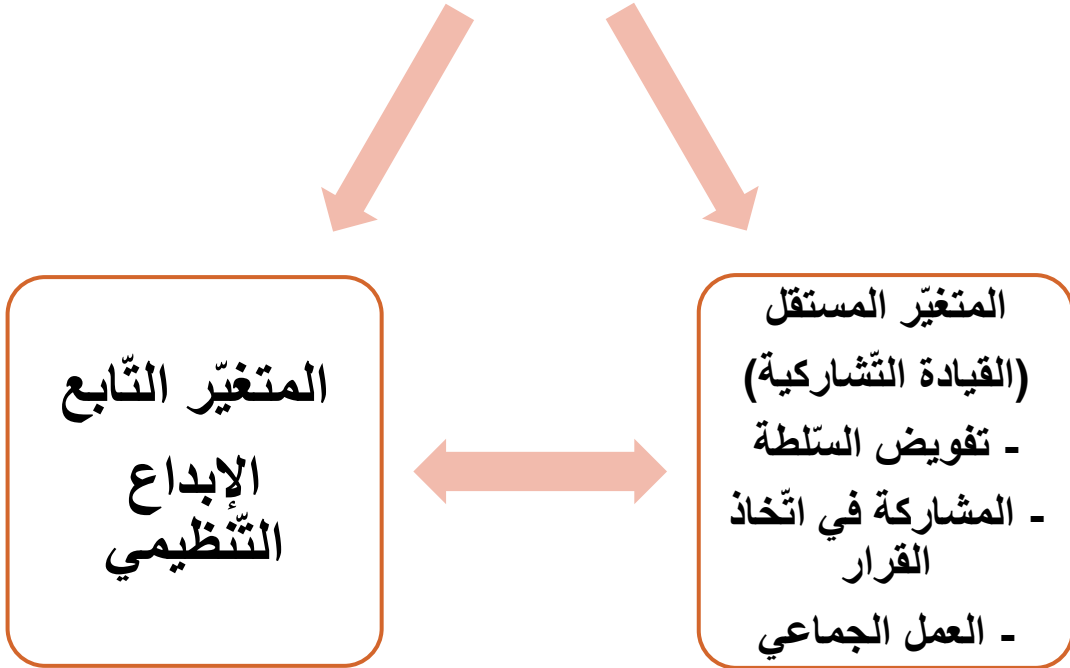
المتغير التابع: ويتمثل في هذه الدراسة في الابداع التنظيمي.

طرق قياس متغيرات الدراسة:

وذلك من خلال القياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي، يختص هذا النوع من الأساليب بجمع البيانات وتبويبها وعرضها حيث تلخص البيانات ويتم اختزالها الى معلومة او أكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات بيانية مع حساب بعض المقاييس الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية.....) والنموذج التالي يوضح طبيعة الدراسة والعلاقة بين متغيرتها:

الشكل (1): يبيّن نموذج الدراسة

القيادة التشاركية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى موظفي الادارة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أدوات الدراسة:

1- أدوات جمع البيانات:

لكي يتمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المتعلق بدراسته لذلك يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن اهم هذه الأدوات نجد المقابلة والملاحظة والاستبيان، وذلك ما تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة، فقد استخدمنا الاستبيان بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها.

أ. الاستبيان: وهو أداة لجمع المعلومات، عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث بهدف جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة او مشكلة البحث. (النور، د.ت، ص86)

واحتوت استمارة هذا البحث على (38) سؤال وتم تقسيمها على أربعة محاور وكل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة يمكن توضيحها كالتالي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
 - المحور الثاني: يتعلق بعبارات الفرضية الأولى (علاقة تفويض السلطة بالإبداع التنظيمي) ويشمل (13) سؤال.
 - المحور الثالث: يتعلق بعبارات الفرضية الثانية (علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالإبداع التنظيمي) ويشمل (12) سؤال.
 - المحور الرابع: يتعلق بعبارات الفرضية الثالثة (علاقة العمل الجماعي بالإبداع التنظيمي) ويشمل (12) سؤال.
- (انظر الملحق رقم 1)

ب. المقابلة: هي تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة افراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة.

كما يمكن القول على انها حوار لفظي مباشر وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين باحث ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومة دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي. (حميدشة، 2012، ص99)

وقد تم إجراء المقابلة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي مع بعض المبحوثين بتاريخ 21 أفريل 2025 على الساعة 09:30 حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع دراستنا حول القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي. (انظر الملحق رقم 2)

ج. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أحد اهم الأدوات في البحث العلمي التي تستخدم في جمع البيانات وتساعد الباحث في الوصول الى مجموعة من النتائج الدقيقة. قد اعتمدنا على هذه التقنية لجمع المعلومات المتعلقة بالفرضيات والتعرف أكثر على طبيعة الكلية وأقسامها.

ويمكن ابراز اهم الملاحظات التي تمت مشاهدتها داخل الكلية من خلال تواجدها اليومي خلال فترات دراستنا نجد ان: تغير ملحوظ في أسلوب التعامل الإداري، واعتماد الكلية على مجموعة من القوانين والقواعد لتنظيم سيرها الحسن. بالإضافة الى محاولة تعزيز أساليب التشاور في اتخاذ بعض القرارات.

هناك نوع من الاحترام والتقدير والتعاون بين الموظفين مما يساعد على رفع الروح المعنوية لهم وتحفيزهم على الإبداع. تحسين آليات التواصل بين الإدارة والعاملين بالكلية.

وقد أظهرت الملاحظة الميدانية ان التغيير في أسلوب القيادة نحو النمط التشاركي كان له تأثير إيجابي على مناخ العمل داخل الكلية.

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية. ومن الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة:

- التكرارات
- النسب المئوية

البرمجيات الإحصائية المستخدمة:

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات. (سام، أبو عمرة، 2015)
- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية. (الماكي، 2003، ص2)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	20	%43,5
الإناث	26	%56,5
المجموع	46	%100

المصدر: إعداد الطالبين على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث أعلى من عدد الذكور حيث سجلوا نسبة مرتفعة تقدر بـ 56,5% أما الذكور 43,5%، وهذا الفرق البسيط مجرد تباين عادي في حالة لم يستمر هذا الفارق في الازدياد، فالكلية تركز على الخدمات الادارية وتسعى لتحقيق توازن جندري وتدعم توظيف النساء لتعزيز التنوع في بيئة العمل وهذا ما تمت ملاحظته من خلال تواجدها في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	4	%8,7
من 30 الى 40 سنة	22	%47,8
أكثر من 40 سنة	20	%43,5
المجموع	46	%100

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة للعمر هي (من 30 الى 40 سنة) بنسبة (47,8%)، وهذا راجع الى أن هذه الفئة تشكل العمود الفقري للكلية، مما يعني أن غالبية القوى العاملة في مرحلة النضج المهني ولديهم توازن بين الخبرة والطاقة الانتاجية، تليها الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة (43,5%)، مما يعكس وجود خبرات مهنية متراكمة داخل الكلية ويشير الى استقرار وظيفي واضح لدى هذه الفئة، في حين سجلت الفئة (أقل من 30 سنة) نسبة (8,7%)، وهي الفئة الأقل عددا بين الفئات النشطة، هذا العدد القليل يشير الى أن الكلية لا تركز على التوظيف المبكر أو أن بيئة العمل تتطلب خبرة معينة لا تتوفر غالبا لدى الشباب حديثي التخرج، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الإداريين حيث أشار اغلبهم ان الكلية تميل الى اختيار عناصر ذات خبرة مهنية سابقة مما يفسر قلة عدد الفئة العمرية الشابة .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
21,7%	10	ليسانس
34,8%	16	ماستر
21,7%	10	دكتوراه
21,7%	10	شهادة أخرى
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال النتائج نلاحظ أن الفئة الغالبة للمؤهل العلمي هي (ماستر) بنسبة (34,8%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، هذا يدل على أن الكلية تعتمد على كفاءات متقدمة أكاديمياً، أي ان شريحة كبيرة من العاملين فيها لديهم مستوى دراسات عليا، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الإداري، يليها توزيع متساوي لباقي الشهادات، تساوي نسبة (21,7%) بين الليسانس، دكتوراه، والشهادات الأخرى، مما يشير الى توازن نوعي في التوظيف بين المؤهلين الجدد (ليسانس)، المؤهلين الأكاديميين (أساتذة إداريين) بدرجة عليا (دكتوراه)، ذوي التخصصات المهنية أو الشهادات الموازية (شهادات أخرى)، تركيبة الأفراد في الكلية تُظهر مستوى علمي مرتفع وتنوع أكاديمي ومهني ملحوظ، مما يوفر بيئة عمل غنية بالأفكار والخبرات.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
21,7%	10	أقل من 5 سنوات
26,1%	12	من 5 الى 10 سنوات
52,2%	24	أكثر من 10 سنوات
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

أظهرت النتائج أن نسبة (21,7%) من الأفراد لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، في حين أن (26,1%) منهم تتراوح خبرتهم بين خمس الى عشر سنوات. أما الفئة الأكبر، والتي تمثل (52,2%)، من العينة فهي من ذوي الخبرة التي تتجاوز عشر سنوات، يشير هذا التوزيع الى أن الكلية تعتمد بشكل كبير على موظفين ذوي خبرة طويلة، مما يساهم في استقرار الأداء الوظيفي ويعزز من تراكم المعرفة والخبرة داخل الكلية. كما أن تواجد نسبة معتبرة من الموظفين الجدد وذوي الخبرة المتوسطة يدل على وجود تجديد نسبي في الموارد البشرية، يساهم في تحقيق التوازن بين الخبرة والابتكار، وهذا التوجه يتوافق مع مبادئ نظرية القيادة التحويلية التي تركز على دور القائد في دعم الموظفين وتحفيزهم خاصة

أصحاب الخبرة وتشجيعهم على نقل المعرفة للآخرين والمساهمة في تحسين العمل وخلق رؤية موحدة من اجل التطوير المستمر.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى هناك علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي:

الجدول رقم (06): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يمنح حرية اختيار الأسلوب الذي يراه الموظف مناسب لإنجاز مهامه

النسب المئوية	التكرار	البدائل
58,7%	27	نعم
28,3%	13	أحيانا
13%	6	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن غالبية المحييين يتمتعون بحرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز مهامهم، حيث أجاب (27) فردا من أصل 46 بـ "نعم" وقدرت نسبتهم بـ 58,7%، وهو ما يشير الى نسبة تمثيلية عالية مقارنة بالإجابات الأخرى. كما أفاد (13) فردا بـ "أحيانا" بنسبة 28,3%، مما يعكس وجود حالات يتفاوت فيها مستوى الحرية بناء على ظروف معينة. أما فئة "لا"، فقد جاءت بنسبة أقل، حيث أشار (06) أفراد من أصل 46 بنسبة 13% الى غياب هذه الحرية تماما، مما يدل على أن التحكم الصارم في أساليب العمل ليس سائدا بشكل كبير.

فمن الملاحظ ان أغلب الموظفون يتمتعون بقدر جيد من الاستقلالية في انجاز المهام، مما يعكس نمطا إداريا يميل الى التمكين والثقة، لكن لا تزال هناك حالات تحتاج الى دراسة لمعالجة التذبذب أو القيود التي تعوق بعضهم أحيانا.

الجدول رقم (07): يوضح إجابة المبحوثين عن الحالة التي يمنح فيها المسؤول المباشر حرية التصرف في حال غيابه

النسب المئوية	التكرار	البدائل
52,2%	24	خروجه في مهمة
28,2%	13	عطلة سنوية
19,6%	9	عطلة مرضية
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين درجة الثقة والاعتماد التي يمنحها المسؤول للموظف في غياب المدير المباشر، نلاحظ تفاوتاً في مستوى تفويض الصلاحيات من قبل المسؤول بحسب نوع غيابه،

فقد جاء تفويض الموظفين "في حالة خروجه في مهمة" في المرتبة الأولى بـ (24) إجابة من أصل 46، بنسبة تقدر بـ 52,2%، ما يعكس ثقة أكبر في قدرة الموظف على التصرف خلال غيابات قصيرة أو محددة الهدف، في المقابل انخفضت نسبة التفويض في حالة "العطلة السنوية" الى (13) من أصل 46 بنسبة تقدر بـ 28,2%، مما يشير الى تردد نسبي أو غياب بدائل تنظيمية واضحة خلال فترات الغياب الطويل. وفي حالة "العطلة المرضية" فقد سجل أقل مستوى من التفويض بـ (09) إجابات من أصل 46 بنسبة تقدر بـ 19,6%، وهو ما قد يفهم على أنه احتياط تنظيمي وضعف في مرونة تسليم المهام في الحالات الطارئة.

نستنتج أن المسؤولين يفضلون تفويض الصلاحيات في الحالات القصيرة والمؤقتة، لكنهم أقل استعداداً لذلك عند الغيابات الطويلة، وهذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريتها مع المبحوثين في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح إجابة المبحوثين حول أهمية تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المسندة الى الموظف

النسب المئوية	التكرار	البدائل
56,5%	26	زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل
26,1%	12	تحسين كفاءة الأداء وتجنب تداخل المهام
17,4%	8	تشجيع التفكير الإبداعي
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يتبين أن أغلب الموظفين يرون أن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يسهم بشكل أساسي في "زيادة التحكم والسيطرة في العمل"، حيث اختار هذا الخيار (26) فرداً من أصل 46 بنسبة تقدر بـ 56,5%، وهو ما يعكس أهمية وضوح الأدوار في تنظيم سير العمل ومنع العشوائية. وفي المرتبة الثانية جاءت فئة ترى أن هذا التحديد يؤدي الى "تحسين كفاءة الأداء وتجنب تداخل المهام" بنسبة 26,1%، ما يبرز وعياً بأثر التنظيم الإداري على جودة الانجاز. أما أقل نسبة فقد ارتبطت بـ "تشجيع التفكير الإبداعي"، حيث أشار (08) أفراد من أصل 46 فقط الى هذا الجانب وبنسبة 17,4%، ما يدل على أن البيئة الإدارية لا تزال تركز على الجوانب التنظيمية أكثر من تحفيز الابتكار.

نستنتج من هذا التحليل أن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ينظر اليه كوسيلة لتعزيز الانضباط والسيطرة، أكثر من كونه أداة لدعم الابداع، ما يستدعي التوازن بين التنظيم الإداري وتحفيز المبادرات الفردية. فقد لوحظ من خلال المتابعة الميدانية ان بعض الموظفين يتجنبون المبادرات خارج نطاق صلاحياتهم المحددة بدقة خوفاً من المساءلة او تجاوز السلطة.

الجدول رقم (09): يوضح إجابة المبحوثين بكيفية تتم عملية منح الصلاحيات

النسب المئوية	التكرار	البدائل
39,1%	18	كتابي
60,9%	28	شفهي
100%	46	المجموع
النسب المئوية	التكرار	البدائل

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن عملية منح الصلاحيات تتم في أغلب الأحيان بشكل "شفهي"، حيث أشار (28) موظفاً من أصل 46 بنسبة 60,9% إلى أن الصلاحيات تمنح بطريقة غير رسمية. في المقابل أفاد (18) موظفاً من أصل 46 بنسبة 39,1% بأنهم يتلقون صلاحياتهم بطريقة كتابية، مما يدل على قلة اعتماد الإدارة على التوثيق الرسمي عند التفويض.

فمن خلال ما لاحظناه أن أغلب المسؤولين يعتمدون على الطرق الشفوية في منح الصلاحيات، وهو ما يؤدي إلى سوء الفهم أو الضبابية في حدود المهام، ويفضل في هذه الحالة تعزيز التوثيق الكتابي لضمان الوضوح والمسائلة.

الجدول رقم (10): يوضح إجابة المبحوثين حول أثر تفويض السلطة على تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموظف

النسب المئوية	التكرار	البدائل
43,5%	20	نعم
37%	17	أحيانا
19,6%	9	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن تفويض السلطة يسهم في تحفيز الإبداع والابتكار، حيث أجاب (20) فرداً من أصل 46 بـ "نعم" وبنسبة 43,5%، ما يعكس وعياً بأهمية منح الثقة والصلاحيات في إطلاق الطاقات الإبداعية للموظفين. بينما اختار (17) فرداً من أصل 46 بنسبة 37% خياراً "أحيانا"، مما يشير إلى أن تأثير التفويض على الإبداع ليس دائماً أو يرتبط بعوامل أخرى مثل بيئة العمل أو نوعية المهام. أما (09) أفراد فقط من أصل 46 بنسبة تقدر بـ 19,6% أجابوا "لا"، ما يدل على أن التفويض في بعض السياقات يمارس بطريقة لا تحفز الابتكار، أو ينظر إليه كعبء إداري أكثر من كونه دعماً للتجديد.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن تفويض السلطة يعد محفز قوي ومؤثر إيجابي للإبداع متى تم تفعيله بشكل مدروس وداعم، لكنه يكون سلبياً عندما لا يؤدي دوره إذا غابت البيئة المشجعة والمرافقة لذلك التفويض وهذا ما تم تأكيده من خلال بعض المقابلات التي أجريت.

الجدول رقم (11): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض المهام يتم حسب طبيعة المنصب

النسب المئوية	التكرار	البدائل
71,7%	33	نعم
17,4%	8	أحيانا
10,9%	5	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتبين أن الغالبية العظمى من الموظفين تؤكد أن تفويض المهام يتم حسب طبيعة المنصب، حيث أجاب (33) فردا من أصل 46 وبنسبة تقدر بـ 71,7% بـ "نعم"، ما يدل على وجود وعي تنظيمي نسبي بأهمية ملائمة التفويض لطبيعة المهام والمسؤوليات. بينما أجاب (08) أفراد من أصل 46 نسبة 17,4% بـ "أحيانا"، مما يشير الى بعض التفاوت في تطبيق هذا المبدأ، ويعود ذلك الى اختلافات في أساليب الإدارة أو ضعف في التنسيق. أما فئة "لا" فقد اقتصرت على (05) أفراد فقط من أصل 46 نسبة 10,9%، وهي نسبة ضعيفة تعكس أن الحالات العشوائية في التفويض قليلة.

ومن خلال النتائج تبين ان تفويض المهام يتم غالبا حسب طبيعة المنصب، وهو ما ينسجم مع مبادئ القيادة التحويلية التي تؤكد على توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات الموظفين لتحفيزهم ورفع كفاءتهم.

الجدول رقم (12): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يسهم في رفع الروح المعنوية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
65,2%	30	نعم
17,4%	8	أحيانا
17,4%	8	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (30) موظفا من أصل 46 نسبة 65,2% يرون أن تفويض السلطة يسهم في رفع الروح المعنوية، ما يعكس اقتناعا قويا بأن منح الثقة والصلاحيات يعزز تقدير الذات والتحفيز الداخلي لدى الموظف. بينما يرى (08) من أصل 46 موظف نسبة 17,4% لأن التأثير يحدث "أحيانا" فقط، وهو ما يشير الى أن النتائج المعنوية للتفويض تعتمد على طريقة التطبيق أو العلاقة مع المسؤول. أما (08) موظفين آخرين من أصل 46 نسبة 17,4% فقد أجابوا بـ "لا"، مما يكشف أن بعض الموظفين لا يرون تفويض السلطة كعامل مؤثر في حالتهم المعنوية، ويرجع ذلك الى تجارب سلبية أو تفويض شكلي دون دعم فعلي. نستنتج أن تفويض السلطة غالبا ما ينظر اليه كأداة فعالة في تعزيز المعنويات، شريطة أن يكون مصحوبا بثقة حقيقية وتمكين فعلي، وليس مجرد إجراء اداري شكلي، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة فتيحة وعبد الرحمان .

الجدول رقم (13): يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية تحسين عملية تفويض السلطة لزيادة الابداع في العمل

النسب المئوية	التكرار	البدايل
37%	17	توفير بيئة عمل تحفز على تبادل الأفكار والاقتراحات
63%	29	تشجيع روح المبادرة بين الموظفين
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن تشجيع روح المبادرة بين الموظفين يعد العامل الأهم في تحسين عملية تفويض السلطة لتعزيز الابداع في العمل، حيث اختار هذا الخيار (29) فردا من أصل 46 نسبة 63%، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية تمكين الموظف نفسيا ودعمه ليبادر بثقة. في المقابل اختار (17) موظفا من أصل 46 نسبة 37%، خيار "توفير بيئة عمل تحفز على تبادل الأفكار والاقتراحات"، وهو ما يشير الى وعي بأهمية المناخ التنظيمي العام، لكنه يأتي في المرتبة الثانية بعد المبادرة الفردية. فقد تبين من خلال ما لاحظناه أن تفويض السلطة لن يكون فعالا في تحفيز الابداع ما لم يرافقه تشجيع صريح للمبادرة الفردية، الى جانب تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة على التعبير عن الأفكار بحرية وثقة.

الجدول رقم (14): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يمكن الموظف من اقتراح حلول للتحديات التي تواجهه

النسب المئوية	التكرار	البدايل
67,4%	31	نعم
26,1%	12	أحيانا
6,5%	3	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية الموظفين (31) فردا من أصل (46) نسبة 67,4%، يرون أن تفويض السلطة يمكن الموظف من اقتراح حلول للتحديات التي تواجهه، ما يدل على وعي إيجابي بدور التفويض في تنمية حس المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار. في حين أجاب (12) فردا من أصل (46) نسبة 26,1% بـ "أحيانا"، مما يشير الى وجود تفاوت في فاعلية التفويض من حالة لأخرى، يرتبط بأسلوب القيادة أو مدى الدعم الممنوح. ونسبة "لا" قدرت بـ 6,5% لـ (3 أفراد من أصل 46) وهي نسبة ضئيلة جدا وهو ما يعكس أن حالات التقييد التام قليلة نسبيا. وتشير النتائج الى أن تفويض السلطة يعتبر أداة فعالة في تمكين الموظف لمواجهة التحديات وطرح الحلول، حيث ان اغلبية المبحوثين اقررو بذلك بشكل واضح ما يعزز الإحساس بالمسؤولية والتمكين مما يساهم في ترسيخ بيئة عمل محفزة للإبداع داخل الكلية.

الجدول رقم (15): يوضح إجابة المبحوثين حول سعي الموظف للحصول على الموافقة في حال توصله الى أفكار جديدة

النسب المئوية	التكرار	البدائل
58,7%	27	نعم
21,7%	10	أحيانا
19,6%	9	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين مدى سعي الموظف للحصول على موافقة في حال توصله لأفكار جديدة، يتضح أن (27 فردا من أصل 46) بنسبة 58,7% أكدوا أن الموظف يسعى لذلك، ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على احترام التسلسل الإداري وطلب المصادقة قبل التنفيذ. بينما أجاب (10) أفراد من أصل 46) نسبة 21,7% بـ "أحيانا"، مما يشير الى تفاوت في مدى الالتزام بهذا السلوك أو ربما مرونته حسب نوع الفكرة أو طبيعة المسؤول. أما (9 أفراد من أصل 46) نسبة 19,6% أجابوا بـ "لا"، ما يعكس وجود موظفين يتجاوزون هذا الإجراء إما بسبب الروتين أو ضعف التواصل مع الإدارة. نستنتج أن الموظفين عموما يميلون الى طلب الموافقة على الأفكار الجديدة قبل تنفيذها، مما يعكس وجود هياكل تنظيمية قائمة، لكنها تحتاج الى مرونة أكبر في الحالات الإبداعية لتسريع التجاوب مع المبادرات الجديدة.

الجدول رقم (16): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يشجع الموظف على التفكير الإبداعي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
63%	29	نعم
28,3%	13	أحيانا
8,7%	3	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين مدى تشجيع الموظف على التفكير الإبداعي، نلاحظ أن (29 فردا من أصل 46) نسبة 63%، يرون أن تفويض السلطة يشجع الموظف على التفكير الإبداعي، مما يدل على وجود قناعة قوية بأن منح الصلاحيات يعزز الثقة بالنفس ويحفز الابتكار، بينما أجاب (13) فردا من أصل 46) نسبة 28,3% بـ "أحيانا" وهو ما يشير الى أن بعض الموظفين قد يحتاجون مزيدا من الدعم أو وضوح الصلاحيات ليتحول التفويض الى محفز فعلي للإبداع. أما الذين أجابوا بـ "لا" فعددهم (3 من أصل 46) بنسبة تقدر بـ 8,7%، وهي نسبة ضعيفة تظهر أن غياب التأثير الإيجابي للتفويض على الإبداع هو أمر نادر الحدوث.

فقد تبين من خلال ما لاحظناه أن تفويض السلطة يعتبر أحد المحركات المهمة لتعزيز التفكير الإبداعي داخل بيئة الكلية، خاصة عندما يمارس بشكل واضح ويدعمه مناخ إداري مرن ومشجع وهو ما يتوافق مع بعد التحفيز الفكري لنظرية القيادة التحويلية.

الجدول رقم (17): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يعزز من قدرة الموظف على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة في العمل

النسب المئوية	التكرار	البدائل
69,6%	32	نعم
15,2%	7	أحيانا
15,2%	7	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (32 فردا من أصل 46) نسبة 69,6% يرون أن تفويض السلطة يعزز من قدرة الموظف على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة في العمل، ما يدل على إدراك واسع لأهمية التفويض في منح مساحة آمنة للتجريب والتطوير دون خوف من العواقب. بينما أجاب (7 أفراد من أصل 46) نسبة 15,2% بـ "أحيانا" وهو ما يعكس وجود بعض العوامل التي تقيد حرية التطبيق رغم وجود التفويض، مثل ثقافة الخوف من الفشل، أو غياب الدعم الكافي. أما (7 أفراد من أصل 46) نسبة 15,2% أجابوا بـ "لا"، وهو ما يشير إلى وجود شريحة تعتبر أن التفويض لا يكفي وحده لإطلاق الإبداع، بسبب ضعف ثقة الإدارة أو عدم وجود آليات تنفيذ واضحة.

نستنتج أن تفويض السلطة يعد من العوامل الأساسية التي تدعم تجريب الأفكار الجديدة وتوسيع أفق الابتكار، بشرط أن يكون مصحوبا ببيئة داعمة وآليات واضحة لتطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع.

الجدول رقم (18): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تفويض السلطة يمنح الموظف فرصة أفضل للتعبير عن أفكاره الإبداعية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
58,7%	27	نعم
30,4%	14	أحيانا
10,9%	5	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (27 فردا من أصل 46) بنسبة 58,7% يعتقدون أن تفويض السلطة يمنح الموظف فرصة أفضل للتعبير عن أفكاره الإبداعية، ما يدل على قناعة بأن التفويض

لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل أيضا توفير مساحة للتعبير والمبادرة. بينما أجاب (14 فردا من أصل 46) نسبة 30,4% بـ "أحيانا"، وهو ما يشير الى أن بعض الموظفين لا يشعرون دائما بهذه الحرية، نتيجة تفاوت في ممارسات التفويض بين المسؤولين أو ضعف المتابعة. في حين رأى (5 أفراد من أصل 46) نسبة 10,9% أن التفويض لا يساهم في ذلك، مما يعكس تجارب سلبية أو بيئة غير مشجعة على الانفتاح. تظهر نتائج الجدول ان تفويض السلطة يساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التعبير عن أفكارهم الإبداعية وهو ما يتماشى مع مبادئ نظرية القيادة التحويلة خاصة من خلال الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والابداع التنظيمي:

الجدول رقم (19): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان للموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
39,1%	18	نعم
30,4%	14	أحيانا
30,4%	14	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتبين أن (18 فردا من أصل 46) نسبة 39,1% يرون أن لديهم فرصة في اتخاذ القرارات داخل الكلية، تليها اجابة (14 فردا من أصل 46) نسبة 30,4% بـ "أحيانا" و(14 فردا من أصل 46) نسبة 30,4% بـ "لا"، ما يعكس تباينا واضحا في إدراك الموظفين لمستوى مشاركتهم في صنع القرار.

يشير هذا التوزيع المتقارب الى أن هناك فجوة مؤسسية في منح الثقة والمسؤولية للموظفين، حيث إن عدد من يشعر بامتلاك هذه الفرصة يساوي تقريبا عدد من لا يشعر بها إطلاقا وهذا ما توافقت معه نتائج دراسة عبد الله ومحمد (2021). إضافة الى أن بعض الموظفين يحصلون على صلاحيات معينة في ظروف محددة فقط، وذلك بناء على اعتبارات قد تكون مرتبطة بالمستوى الوظيفي أو القرب من صانع القرار أو غيرها من العوامل، ويمكن القول ان هذا الوضع قد يضعف من الشعور بالانتماء لدى بعض الموظفين ويأثر سلبا على دافعيتهم للمساهمة في تطوير الكلية لهذا يجب انتهاج نمط قيادي تشاركي مما يعزز فاعلية الأداء التنظيمي داخل الكلية ويجعلها أكثر قدرة على التكيف والابداع.

الجدول رقم (20): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يشرك الموظفين في اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بتطوير الكلية وطبيعة هذا الإشراف

النسب المئوية	التكرار	البدائل
34,8%	16	نعم، يتم إشراكي عند اقتراح أفكار جديدة
43,5%	20	أحيانا، يتم إشراكي عند مواجهة مشكلات العمل
21,7%	10	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

تظهر المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من الموظفين (43,5%) أشاروا إلى إشراكهم في اتخاذ قرارات حاسمة يتم غالبا عند مواجهة مشكلات العمل، وهو ما يعكس توجهها إداريا نحو المشاركة التفاعلية والطارئة، أي أن تدخل الموظفين في القرار يتم كرد فعل لمشكلة قائمة وليس كجزء من عملية تطوير استباقية.

بينما أشار (34,8%) من الموظفين إلى أنه يتم إشراكهم عند اقتراح أفكار جديدة، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تسمح إلى حد ما بتبادل المبادرات والتصورات الجديدة، لكنها لا تزال في حاجة للمزيد من التحفيز لتصبح ممارسة دائمة وشاملة.

أما (21,7%) من المبحوثين أكدوا أنهم لا يشركون إطلاقا في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الكلية، وهو ما يطرح تساؤلات حول ثقافة المشاركة داخل بعض الأقسام.

وتبين هذه النتائج أن ثقافة القيادة التشاركية داخل الكلية لا تزال في طور التشكل حيث يتم إشراك الموظفين في بعض السياقات دون أخرى.

ويمكن ربط هذه المعطيات بنظرية القيادة التحويلية التي تؤكد على أهمية التحفيز الإلهامي والإثارة الفكرية، أي إشراك الأفراد في صناعة الرؤية والتفكير في الحلول الجديدة قبل ظهور المشكلات، وليس التفاعل معها بعد حدوثها، فالفائد الجيد لا يقتصر على إدارة الأزمات، بل يخلق مناخا تنظيميا يدفع الموظفين الى المبادرة والابتكار والمشاركة المستمرة في تطوير الكلية.

الجدول رقم (21): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت آراء الموظف تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول

النسب المئوية	التكرار	البدائل
50%	23	نعم
39,1%	18	أحيانا
10,9%	5	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (23 موظفاً من أصل 46) نسبة 50% أفادوا بأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول، بينما أجاب (18 من أصل 46) نسبة 39,1% بـ "أحيانا"، و (5 أفراد من أصل 46) نسبة 10,9% بـ "لا" مما يعكس اتجاهها إيجابياً عاماً نحو تقدير آراء الموظفين داخل الكلية. تبين من خلال النتائج أن غالبية المسؤولين يظهرون نوعاً من الانفتاح والاستماع لآراء موظفيهم داخل الكلية، ولو بدرجات متفاوتة، ما قد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الإحساس بالمشاركة والانتماء بحيث أظهرت المقابلات التي أجريت مع عدد من المبحوثين أن البعض منهم يشعر فعلاً بأن رأيه يحترم ويأخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤوله.

نستنتج أن أخذ آراء الموظف بعين الاعتبار يمارس بشكل ملحوظ، إلا أن الأمر يتطلب مأسسة هذه الممارسة أي تحويلها إلى نظام رسمي منظم وثابت داخل الكلية، لضمان عدالة المشاركة وعدم تركها لاجتهادات فردية من بعض المسؤولين.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من تحفيز الموظف على الإبداع

النسب المئوية	التكرار	البدائل
63%	29	نعم
17,4%	8	أحيانا
19,6%	9	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (29 موظفاً من أصل 46) نسبة 63% يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز تحفيزهم على الإبداع، تليها أجاب (8 من أصل 46) نسبة 17,4% بـ "أحيانا" و (9 من أصل 46) نسبة 19,6% بـ "لا"، مما يعكس ميلاً واضحاً نحو العلاقة الإيجابية بين المشاركة والإبداع. تبين هذه النتائج إلى أن تمكين الموظف من المشاركة في القرار يشعره بالثقة والمسؤولية، وهذا ينعكس إيجاباً على رغبته في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، بحيث تتسق هذه النتائج مع ما طرحه نظرية القيادة التحويلية حيث تعد المشاركة في

اتخاذ القرار من مظاهر التحفيز الإلهامي الذي يعد ركيزة أساسية في هذا النوع من القيادة، حيث يعد القائد الفعال هو من يسعى الى تمكين الموظفين وتحفيزهم داخليا من خلال اشراكهم الفعلي في القرارات، بما يعزز ويحفز في تنمية الابداع التنظيمي.

وبناء على ما سبق يمكن الاستنتاج أن تعزيز إشراك الموظف في اتخاذ القرار يمكن أن يكون أداة فعالة لتحفيز الإبداع داخل الكلية، لذا ينصح بتوسيع هذه الممارسة كجزء من استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (23): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة العمل

النسب المئوية	التكرار	البدائل
67,4%	31	نعم
21,7%	10	أحيانا
10,9%	5	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن غالبية الموظفين (31 فردا من أصل 46) نسبة 67,4% يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة العمل، مقابل (10 أفراد من أصل 46) نسبة 21,7% أجابوا بـ "أحيانا"، و(5 أفراد فقط من أصل 46) نسبة 10,9% أجابوا بـ "لا". هذا التوجه يدل على أن ادماج الموظفين في عملية اتخاذ القرار لا ينعكس فقط على شعورهم بالانتماء، بل يمتد أثره الى رفع مستوى الكفاءة والدقة في الأداء.

ويفهم من ذلك أن بيئة الكلية تبني مبدأ التشاور وتبادل الرأي، مما يوفر سياقاً أكثر دعماً لتطوير الحلول العملية وتحسين النتائج، وقد أكدت المقابلات التي أجريت مع عدد من المبحوثين ان المشاركة في اتخاذ القرار دفعتهم الى تحسين جودة عملهم ومراعاة التفاصيل بشكل افضل، فمن خلال ما لاحظناه ان المسؤول الذي يشرك موظفيه في اتخاذ القرار يميل الى العمل بتناسق وفاعلية أكبر مما يحقق نتائج أفضل.

وعليه نستنتج أن بيئة الكلية تسمح بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار مما يعزز في تحسين جودة العمل، ويسهم في تنمية الممارسات الإبداعية داخل الكلية.

الجدول رقم (24): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان هناك فرصة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الموظف

النسب المئوية	التكرار	البدائل
37%	17	نعم
39,1%	18	أحيانا
23,9%	11	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (17 موظفاً من أصل 46) نسبة 37% يرون أن هناك فرصة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بينما (18 من أصل 46 موظف) نسبة 39,1% أجابوا بـ "أحيانا" و(11 من أصل 46) نسبة 23,9% أجابوا بـ "لا"، مما يشير إلى تفاوت في مدى شعور الموظفين بإتاحة فرص المشاركة في الجوانب المرتبطة بوظائفهم.

هذا التفاوت يبرز أن بيئة العمل لا زالت تحتاج إلى آليات إشراك الموظفين بشكل أكثر انتظاماً ووضوحاً، خاصة في الأمور التي تمس أداءهم اليومي، لما لذلك من دور في تعزيز شعورهم بالمسؤولية وتشجيعهم على تقديم حلول جديدة. وفي هذا السياق يمكن الاستعانة بمبادئ النظرية التحويلية والتي تقوم على تحفيز الأفراد وتمكينهم من خلال إشراكهم الفعلي في اتخاذ القرار.

وعليه نستنتج أنه عندما تتاح الفرص الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة المباشرة بمهام العمل داخل الكلية يكون الموظفون أكثر استعداداً للمساهمة بأفكار تطويرية، مما يعد مؤشراً مهماً على وجود بيئة عمل محفزة على الإبداع.

الجدول رقم (25): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على طبيعة المنصب ونوع المهام

النسب المئوية	التكرار	البدائل
58,7%	27	نعم
15,2%	7	أحيانا
26,1%	12	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، تبين أن (27 موظفاً من أصل 46) نسبة 58,7% يرون أن عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على طبيعة المنصب ونوع المهام، في حين أجاب (7 من أصل 46 فرداً) نسبة 15,2% بـ "أحيانا" و(12 من أصل 46 فرداً) نسبة 26,1% بـ "لا".

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك إدراكاً لدى عدد كبير من المبحوثين بأهمية ربط القرار بطبيعة المهام والمسؤوليات، ما يدل على وجود وعي تنظيمي نسبي داخل الكلية بأهمية مراعاة التخصص الوظيفي وتوزيع الأدوار

بشكل دقيق، فيفهم من ذلك أن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يساعد في توجيه القرار نحو المسار الصحيح خاصة إذا تم بناؤه على معرفة دقيقة بمتطلبات كل منصب، ما يحقق نتيجة أفضل. وهذه النتيجة تتماشى مع ما جاءت به نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد على أهمية تحديد الأدوار وتحديد المهام بوضوح، بما يعزز من فعالية التنظيم.

الجدول رقم (26): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى تبادل المهارات بين الموظف وبين زملائه

النسب المئوية	التكرار	البدائل
65,2%	30	نعم
17,4%	8	أحيانا
17,4%	8	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتبين أن (30 موظفاً بنسبة 65,2%) يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى تبادل المهارات بين الزملاء، تليها إجابة (8 موظفين بنسبة 17,4%) بـ "أحيانا"، و(8 موظفين بنسبة 17,4%) بـ "لا".

وتشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الموظف في القرار داخل الكلية تساهم في خلق بيئة عمل تفاعلية تساعد على تبادل الخبرات والتعلم من الآخرين خاصة في سياق العمل الجماعي أو التنسيق المشترك في تنفيذ المهام. فمن خلال تصريح بعض المبحوثين، لاحظنا هذا التبادل في العادة أثناء الاجتماعات، أو عند التشاور في حل المشكلات، حيث تتاح الفرصة للجميع لطرح وجهات النظر والاستفادة من خبرات الزملاء، مما يساهم في تحسين الأداء وتطوير المهارات، ويفهم من ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تتحول الى أداة غير مباشرة لبناء الكفاءات المهنية، ما يفتح المجال أمام التعلم المستمر وتوسيع قاعدة المعرفة الجماعية.

الجدول رقم (27): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تعزز من الإبداع التنظيمي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
52,2%	24	نعم
41,3%	19	أحيانا
6,5%	3	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية الموظفين (24 من أصل 46) نسبة 52,2% يؤكدون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تعزز من الإبداع التنظيمي، بينما أجاب (19 بنسبة 41,3%) بـ

"أحيانا"، و(3 بنسبة 6,5%) بـ "لا"، هذا التوزيع يعكس قناعة عامة بأن إشراك الأفراد في صنع القرار يعد محفزاً مهماً للإبداع داخل الكلية.

فتبين من خلال النتائج أنه عندما يمنح للموظف مساحة للتعبير عن رأيه والمشاركة في التوجيهات داخل الكلية، يشعر بقيمة دوره مما يدفعه لتقديم أفكار جديدة تتماشى مع أهداف العمل، كما أن المشاركة تولد إحساساً بالملكية والمسؤولية وهو ما يعتبر أرضية خصبة للإبداع التنظيمي.

نستنتج أن الكلية تحاول دمج موظفيها في عمليات اتخاذ القرار بحيث يخلق مناخاً مهني محفز على ابتكار وتوليد الأفكار التطويرية، مما يعكس أثراً مباشراً على ديناميكية الإبداع داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (28): يوضح إجابة المبحوثين حول تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على التمكين الإداري داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
34,8%	16	تعزز المسؤولية
43,5%	20	تزيد من الثقة
21,7%	10	تحفز الإبداع
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم بطرق متعددة في دعم التمكين الإداري داخل الكلية، حيث يرى (20 موظفاً بنسبة 43,5%) أنها تزيد من الثقة، و(16 موظفاً بنسبة 34,8%) أكدوا أنها تعزز المسؤولية، بينما أشار (10 موظفين بنسبة 21,7%) إلى أنها تحفز الإبداع. تعكس هذه النتائج إدراكاً واسعاً لدى المبحوثين لدور المشاركة كعنصر في تمكين الموظف وتمتين موقعه داخل الهيكل الإداري.

فكلما زادت المشاركة، زادت معها مشاعر الانتماء والثقة المتبادلة بين الموظف والإدارة، مما يرفع من مستوى المسؤولية الذاتية ويطلق العنان للطاقت الإبداعية التي تُخدم الكلية على المدى البعيد.

نستخلص أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تقتصر على تحسين النتائج الآنية، بل تشكل ركيزة أساسية لتمكين الموظف إدارياً، من خلال بناء الثقة، وتعميق الشعور بالمسؤولية، وتحفيز المبادرة والإبداع.

الجدول رقم (29): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت القرارات في الكلية يتم اتخاذها بناء على الخبرات والتجارب السابقة

النسب المئوية	التكرار	البدائل
63%	29	نعم
17,4%	8	أحيانا
19,6%	9	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية الموظفين (29 من أصل 46) بنسبة 63% يرون أن القرارات في الكلية تتخذ بناء على الخبرات والتجارب السابقة، تليها إجابة (8 موظفين بنسبة 17,4%) بـ "أحيانا"، و(9 موظفين بنسبة 19,6%) بـ "لا"، هذا يشير إلى أن هناك اعتمادا ملحوظا على التراكم المعرفي والتجريبي في توجيه عملية اتخاذ القرار داخل الكلية.

تبين هذه النتائج وجود ميل تنظيمي للاستفادة من التراكم المعرفي في دعم عملية اتخاذ القرار، بما يعزز النضج الإداري ويقلل من عملية تكرار الأخطاء السابقة، هو ما يعكس بدوره على كفاءة الأداء وجودة النتائج، فقد أشار عدد من المبحوثين إلى أن الرجوع إلى التجارب السابقة لا يساعد فقط على اتخاذ قرارات أكثر واقعية، بل يدعم أيضا العملية الإبداعية مما يفتح المجال أمام التفكير الابتكاري.

الجدول رقم (30): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين بيئة العمل الإبداعية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
56,5%	26	نعم
37%	17	أحيانا
6,5%	3	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية الموظفين (26 من أصل 46) بنسبة 56,5% أكدوا أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين بيئة العمل الإبداعية، تليها إجابة (17 موظف بنسبة 37%) بـ "أحيانا"، و(3 موظفين بنسبة 6,5%) بـ "لا"، وهو ما يعكس توجهها عاما نحو تقدير أهمية إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار باعتباره محفزا للابتكار.

تبين من خلال هذه النتائج أن إشراك الموظفين في القرار لا يقتصر فقط على تعزيز شعورهم بالمسؤولية، بل يمتد أيضا لتهيئة بيئة خصبة لتبادل الأفكار ويعزز مناخا من الثقة والانفتاح، مما يساهم في تحفيز السلوك الإبداعي وتحسين جودة العمل بطرق غير تقليدية.

فنستخلص أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد عنصرا داعما لتطوير بيئة عمل قائمة على الإبداع، إذ توفر مساحة للموظف للتعبير عن أفكاره والمساهمة الفعلية في تحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة هناك علاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي:

الجدول رقم (31): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كانت بيئة الكلية تشجع على العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
52,2%	24	نعم
30,4%	14	أحيانا
17,4%	8	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن غالبية الموظفين يرون أن بيئة الكلية تشجع على العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي، حيث أجاب (24 فردا بنسبة 52,2%) بـ "نعم"، تليها اجابة (14 فردا بنسبة 30,4%) "أحيانا"، و(8 بنسبة 17,4%) أجابوا بـ "لا"، هذا التوزيع يشير الى أن ثقافة العمل الجماعي حاضرة بشكل ملحوظ في الكلية، مما يعكس توجهها تنظيميا نحو تشجيع التعاون والتنسيق بين الأفراد بدلا من العمل بمعزل. وهذا بدوره يعد أرضية مناسبة لتحفيز الإبداع وابتكار الحلول داخل الكلية. وقد دعمت هذه النتيجة الشواهد النوعية المستخلصة من المقابلات، حيث أشار البعض إلى أن الكلية تعتمد فعلا على العمل الجماعي في إنجاز المهام.

الجدول رقم (32): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان المسؤول يشجع أسلوب العمل الجماعي في الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
52,2%	24	نعم
26,1%	12	أحيانا
21,7%	10	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نلاحظ أن (24 موظفا من أصل 46 بنسبة 52,2%) أكدوا أن المسؤول يشجع أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة، تليها إجابة (12 موظفا بنسبة 26,1%) بـ "أحيانا"،

و(10 بنسبة 21,7%) بـ "لا"، تعكس هذه النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين يشعرون بوجود دعم من طرف الإدارة نحو ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وهو ما يعزز مناخا محفزا لتبادل الخبرات والآراء. هذا التوجه الإداري نحو تشجيع التعاون يمكن أن يساهم بشكل غير مباشر في خلق بيئة خصبة للإبداع، حيث ان فرق العمل توفر فرصا أكبر للتفكير التشاركي وتوليد الأفكار المبتكرة.

الجدول رقم (33): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان الموظف يفضل العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
37%	17	نعم
32,6%	15	أحيانا
30,4%	14	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتبين أن (17 موظفا من أصل 46 بنسبة 37%) يفضلون العمل ضمن فرق جماعية، تليها إجابة (15 بنسبة 32,6%) عن تفضيلهم لذلك "أحيانا"، و(14 منهم بنسبة 30,4%) لا يفضلونه، توضح هذه النتائج أن عدد من المبحوثين يتبنون بوضوح خيار العمل الجماعي كوسيلة مفضلة لتحقيق الأهداف المهنية، وهو ما قد يفهم على أنه وعي متزايد بأهمية التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التنسيق والتعاون في المهام، بالمقابل نجد أن نسبة معتبرة من الموظفين لا يزالون يفضلون العمل بشكل فردي، ربما بسبب خبرات سابقة في فرق العمل، أو لشعورهم بالكفاءة والاستقلالية في الأداء المنفرد. رغم ذلك، فإن التوجه العام نحو العمل الجماعي يبقى عنصرا مهما في تعزيز الإبداع التنظيمي، خاصة إذا تم تنفيذه بطريقة تشاركية تحترم خصوصية الأفراد ومهاراتهم.

الجدول رقم (34): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان العمل الجماعي يعزز من ثقافة الابتكار داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
47,8%	22	نعم
39,2%	18	أحيانا
13%	6	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يظهر أن (22 موظفا بنسبة 47,8%) يرون أن العمل الجماعي يعزز من ثقافة الابتكار داخل الكلية، و(18 بنسبة 39,2%) أجابوا بـ "أحيانا"، بينما عبر (6 منهم بنسبة 13%) عن عدم اتفاقهم مع هذا الطرح.

تعكس هذه النتائج إدراكا واضحا لدى غالبية الموظفين بأهمية العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة ودعم بيئة الابتكار، حيث تتيح فرق العمل تبادل وجهات النظر وتكامل المهارات، وتقديم حلول أكثر إبداعا للمشكلات التنظيمية، وهذا يعزز من فكرة أن تهيئة بيئة عمل جماعية داعمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في دفع عجلة الإبداع داخل الكلية.

الجدول رقم (35): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان التواصل الجيد بين أعضاء الفريق يؤدي الى نتائج أكثر كفاءة

النسب المئوية	التكرار	البدائل
60,9%	28	نعم
23,9%	11	أحيانا
15,2%	7	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نجد أن (28 موظفا من أصل 46) بنسبة 60,9% أكدوا أن التواصل الجيد بين أعضاء الفريق يؤدي الى نتائج أكثر كفاءة، بينما أجاب (11 موظفا بنسبة 23,9%) بـ "أحيانا"، و (7 أفراد بنسبة 15,2%) نفوا ذلك.

توضح هذه النتائج أن التواصل الفعال يعد عنصرا محوريا في تحقيق الكفاءة داخل فرق العمل، وهذا ما تم تأكيده من طرف عدد من المبحوثين، فهو يضمن وضوح المهام وتنسيق الجهود وتقليل فرص سوء الفهم أو تكرار الأداء، وتدعم هذه المعطيات الاتجاه نحو تعزيز العمل الجماعي كأرضية خصبة لتحسين الإنتاجية وتشجيع المبادرات الإبداعية ضمن بيئة الكلية.

الجدول رقم (36): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في تبادل الأفكار الجديدة

النسب المئوية	التكرار	البدائل
69,6%	32	نعم
21,7%	10	أحيانا
8,7%	4	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، نجد أن الغالبية العظمى من الموظفين بنسبة (69,6%) يرون أن التعاون بين أعضاء الفريق يساهم بشكل واضح في تبادل الأفكار الجديدة، في حين أبدى (10) بنسبة (21,7%) منهم رأيا حياديا الى حد ما بالإجابة بـ "أحيانا"، ونفى (4) بنسبة (8,7%) فقط وجود هذا التأثير.

فقد تبين من خلال تصريجات بعض المبحوثين أن التعاون يعد كعامل محفز لخلق بيئة تفاعلية، تمكن الأفراد من طرح أفكار متنوعة والبناء عليها جماعيا، مما يعزز من فرص الابداع التنظيمي إذ إن التبادل المعرفي الناتج عن التعاون يدفع نحو حلول مبتكرة ومقاربات جديدة للمشكلات المهنية.

الجدول رقم (37): يوضح إجابة المبحوثين في أي حالة يكون العمل الجماعي أكثر فاعلية داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
32,6%	15	عند مواجهة مشكلات تتطلب حلول مبتكرة
43,5%	20	عند تنفيذ مهام معقدة تتطلب جهود مشتركة
23,9%	11	عند العمل في بيئة تتطلب سرعة في الإنتاج والتكيف
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، يتضح أن أغلبية الموظفين بنسبة (43,5%) يرون أن فعالية العمل الجماعي تتجلى بشكل أكبر عند تنفيذ المهام المعقدة التي تستوجب تنسيق الجهود وتكامل المهارات، كما أشار عدد معتبر من الموظفين بنسبة (32,6%) إلى أن الجماعية تفيد بشكل خاص في مواجهة المشكلات التي تتطلب حلولاً مبتكرة، مما يبرز دور التفاعل الجماعي في تعزيز التفكير الخلاق، أما الذين اختاروا بيئة العمل التي تتطلب سرعة وتكيفاً، فكانوا أقل بنسبة (23,9%) لكنهم يضيفون بعداً مهماً في بيئات العمل المتغيرة. تبين هذه النتائج بشكل غير مباشر كيف يشكل العمل الجماعي بيئة حاضنة للإبداع، خاصة في المهام التي تتطلب التفكير المركب والتعاون المستمر.

الجدول رقم (38): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان تبادل المهارات والمعرفة يساهم في تعزيز العمل الجماعي داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
87,3%	36	نعم
13%	6	أحياناً
8,7%	4	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين بنسبة (87,3%) يرون أن تبادل المهارات والمعرفة داخل الكلية يعزز العمل الجماعي، مما يدل على إدراكهم لأهمية التشارك في بناء ثقافة تعاون فعالة، تليها نسبة الذين أجابوا بـ "أحياناً" (13%) تؤكد أن هذا التأثير قد يتفاوت حسب ظروف العمل أو نمط القيادة، أما النسبة القليلة التي أجابت بـ "لا" (8,7%) تعكس تحديات محتملة في تطبيق العمل.

هذه النتائج تبين أن تبادل المعرفة والمهارات لا يقتصر فقط على تحسين الكفاءة، بل يعمل كأداة ديناميكية لتقوية الروابط بين أعضاء الفريق، مما يخلق بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتفاعلية، وهو ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز وإلهام الأفراد من خلال التشجيع على الابتكار وتبادل الأفكار والمعرفة.

الجدول رقم (39): يوضح إجابة المبحوثين في أي موقف يكون التفاعل المستمر بين الأفراد أكثر أهمية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
32,6%	15	عند حل المشكلات التنظيمية
28,3%	13	أثناء تطوير الأفكار الإبداعية وتنفيذها
39,1%	18	في الاجتماعات والحوارات التشاركية داخل الكلية
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

تشير المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه أن التفاعل المستمر بين الأفراد يعد عاملاً حاسماً في مختلف السياقات المؤسسية، حيث احتلت "الاجتماعات والحوارات التشاركية" المرتبة الأولى بنسبة (39,1%)، مما يدل على أن الموظفين لديهم وعي بأهمية التواصل المفتوح والمستمر كعامل أساسي في نجاح العمل الجماعي وتطوير الأفكار. وتليها "حل المشكلات التنظيمية" بنسبة (32,9%)، مما يعكس أهمية التفاعل في معالجة التحديات التي تواجه سير العمل، أما "تطوير الأفكار الإبداعية وتنفيذها" فجاءت بنسبة (28,3%) وهو ما يظهر أن التفاعل ينظر إليه أيضاً كشرط ضروري لتحفيز الإبداع، حتى إن لم يكن في الصدارة.

تبين من خلال هذه النتائج أن التفاعل الجماعي بين الأفراد يمثل حجر الزاوية في تعزيز الأداء والابتكار، حيث لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات، بل يشمل بناء علاقات تواصلية تعزز الثقة والتفاهم المشترك، فمن خلال التفاعل تتشكل بيئة حوارية تسمح للأفراد بتبادل وجهات النظر المتنوعة مما يفتح المجال أمام التفكير الإبداعي.

الجدول رقم (40): يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية تحسين العمل الجماعي داخل الكلية لتحقيق نتائج إبداعية أفضل

النسب المئوية	التكرار	البدائل
21,7%	10	تطبيق أساليب القيادة التشاركية
45,7%	21	تنظيم ورش عمل لتحفيز الإبداع
32,6%	15	تقدير الأفكار الجديدة وتشجيع تبنيها
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

تظهر المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه أن "تنظيم ورش عمل لتحفيز الإبداع" بنسبة (45,7%) هو الأسلوب الأكثر فعالية من وجهة نظر الموظفين لتحسين العمل الجماعي وتحقيق نتائج إبداعية داخل الكلية، هذا

الاختيار يدل على إدراك واضح لأهمية البيئة التدريبية التفاعلية في إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرق، وهذا الخيار يتسق مع ما توصلت إليه دراسة فتيحة وعبد الرحمان (2022).

يلي ذلك "تقديم الأفكار الجديدة وتشجيع تبنيها" بنسبة (32,6%) وهو ما يعكس حاجة بيئة العمل الى مساحات تمنح فيها حرية التفكير وتشجيع المبادرات، مما يعزز الثقة وروح الفريق، وهو ما يتفق مع دراسة عبد الله ومحمد (2021) التي بينت وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي، ما يدل على أهمية المناخ الذي يعزز حرية التعبير والمبادرة في رفع الأداء، أما "تطبيق أساليب القيادة التشاركية" بنسبة (21,7%) فيفهم منها وجود وعي ولو محدود، بأن قيادة الفريق بأسلوب تشاركي تخلق مناخا يسهل الابتكار من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بطريقة أكثر مرونة وعدلا، ما يمكن مقارنته مع دراسة أسماء (2018) التي أكدت أن اعتماد أسلوب القيادة التشاركية يرفع من الثقة التنظيمية لدى العمال.

وتعكس هذه النتائج أبعادا متعددة من العلاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي، مما يؤكد أن بيئة العمل التي تعزز التعاون والتدريب والمبادرة تؤدي الى أداء جماعي أكثر فعالية.

الجدول رقم (41): يوضح إجابة المبحوثين ما إذا كان العمل الجماعي يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
71,7%	33	نعم
17,4%	8	أحيانا
10,9%	5	لا
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

تشير المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الى أن غالبية الموظفين (33 من أصل 46) بنسبة (71,7%) يرون أن العمل الجماعي يساهم بشكل مباشر في تحقيق الإبداع التنظيمي، تليها إجابة (8 أفراد بنسبة 17,4%) بـ "أحيانا"، و(5 فقط بنسبة 10,9%) بـ "لا".

هذه النتائج تنسجم بشكل كبير مع ما جاءت به نظرية القيادة التحويلية التي ترى بأن القائد لا يقتصر على تنفيذ المهام الإدارية التقليدية، بل يلعب دورا محوريا في تحفيز التابعين وتنمية قدراتهم الفردية والجماعية وذلك من خلال تبنيه مجموعة من الأبعاد القيادية الأساسية، والمتمثلة في التحفيز الإلهامي حيث يسعى القائد رفع سقف الطموحات العاملين عبر إلهامهم برؤية مشتركة وهو ما يشكل أحد المحركات الأساسية لتفعيل العمل الجماعي نحو أهداف إبداعية، إضافة الى الإثارة الفكرية التي تتجلى في تشجيع الأفراد على التفكير خارج الأطر التقليدية، مما يعزز بيئة العمل الجماعي كفضاء مفتوح للأفكار الجديدة والمبتكرة.

بالتالي، يعد هذا الانسجام بين آراء الموظفين ومبادئ نظرية القيادة التحويلية انعكاسا لوجود ممارسات قيادية تشاركية داخل الكلية تعمل على تنشيط الموظفين وتحفيزهم على الإبداع.

الجدول رقم (42): يوضح إجابة المبحوثين حول كيفية مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الابداع التنظيمي

النسب المئوية	التكرار	البدائل
26,1%	12	تبادل الأفكار والتجارب
56,5%	26	التعاون بين الأفراد
17,4%	8	مشاركة الحلول والاقتراحات
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يظهر كيف تسهم آليات العمل الجماعي بشكل مباشر في تعزيز الابداع التنظيمي، حيث احتل "التعاون بين الأفراد" المرتبة الأولى بنسبة (56,5%) مما يدل على وجود إدراك واضح لدى المبحوثين لأهمية العمل الجماعي في رفع جودة الأداء وتنمية المخرجات الإبداعية، فالعمل الجماعي يفتح المجال أمام التنسيق الفعال وتوزيع المهام وفقاً للكفاءات مما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة وتفاعلية، تسهل توليد الأفكار وتحسينها بشكل مشترك. وتليها (تبادل الأفكار والتجارب) حيث جاءت بنسبة (26,1%) ما يشير إلى أن التنوع المعرفي بين الموظفين يمثل عاملاً محفزاً للإبداع، بحيث يساهم هذا التبادل في إثراء الحلول المطروحة وتطوير وجهات نظر متعددة حول المشكلات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على عمليات التجديد والابتكار.

وجاءت (مشاركة الحلول والاقتراحات) ثالثاً بنسبة (17,4%) ما يبرز أهمية إتاحة المساحة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.

وعليه العمل الجماعي داخل الكلية لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام الروتينية، بل يشكل إطاراً ديناميكياً يعزز تبادل المعرفة والتفاعل البناء بين الأفراد، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

الجدول رقم (43): يوضح إجابة المبحوثين حول العوامل التي تساعد على نجاح العمل الجماعي داخل الكلية

النسب المئوية	التكرار	البدائل
50%	23	دعم الادارة وتشجيع الفريق
17,4%	8	وجود تواصل فعال بين الأعضاء
32,6%	15	احترام وتقدير الآراء المختلفة
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين العوامل الرئيسية لدعم العمل الجماعي داخل الكلية، جاء "دعم الإدارة وتشجيع الفريق" بنسبة (50%) كأهم عامل، مما يشير الى أن وجود قيادة داعمة ومحفزة يوفر الثقة والمساحة اللازمة للتعاون الجماعي وتحقيق الأهداف الإبداعية، فالدعم الإداري لا يعزز فقط الأداء، بل يغرس الإحساس بالانتماء والتقدير.

أما "احترام وتقدير الآراء المختلفة" حقق نسبة (32,6%) كعامل في المرتبة الثانية، يعزز بيئة آمنة للتعبير عن الأفكار بحرية، وهو أمر جوهري لتحفيز الإبداع، خاصة في فرق العمل متعددة الخلفيات والتخصصات.

والعامل الثالث "وجود تواصل فعال بين الأعضاء" جاء بنسبة (17,4%)، يعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها أي عمل ناجح، إذ يسهم في تقليل سوء الفهم وتسهيل تنسيق الجهود وتحفيز التفكير الجماعي. تبرز هذه العوامل معاً كيف أن العمل الجماعي لا يقوم فقط على توزيع المهام، بل على بناء ثقافة تفاعلية وتشاركية تعزز من الإبداع التنظيمي من خلال التعاون والثقة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة

أولا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء البيانات الشخصية

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالبيانات الشخصية لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تم التوصل لجملة من النتائج التالية:

- اتضح وفق متغير الجنس أن جنس الإناث الغالب وذلك بنسبة 56,5% كما هو موضح في الجدول (2).
- تبين وفق متغير العمر، أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 30 الى 40 سنة) بنسبة 47,8% كما هو موضح في الجدول (3).
- تبين وفق متغير المؤهل العلمي، أن مستوى (ماستر) هو الغالب بنسبة 34,8% كما هو موضح في الجدول (4).
- اتضح وفق متغير الاقدمية في العمل، أن فئة العاملين ذوي الخبرة التي تتجاوز عشر سنوات هي الغالبة بنسبة 52,2% كما هو موضح في الجدول (5).

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الأولى التي تهدف لإثبات وجود علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- تبين أن المسؤول يمنح الموظف حرية اختيار الأسلوب الذي يراه الموظف مناسب لإنجاز مهامه، وذلك بنسبة 58,7% كما هو موضح في الجدول (6).
- اتضح أن المسؤول يقوم بتفويض السلطة والصلاحيات للموظف في حال خروجه في مهمة، وذلك بنسبة 52,2% كما هو موضح في الجدول (7).
- تبين أن أهمية تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المسندة الى الموظف تتمثل في زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل، وذلك بنسبة 56,5% كما هو موضح في الجدول (8).
- اتضح أن عملية منح الصلاحيات تتم بشكل شفهي، وذلك بنسبة 60,9% كما هو موضح في الجدول (9).
- اتضح أنه يوجد أثر لتفويض السلطة على تحفيز الإبداع والابتكار، وذلك بنسبة 43,5% كما هو موضح في الشكل (10).

- اتضح أن تفويض المهام يتم حسب طبيعة المنصب، وذلك بنسبة 71,7% كما هو موضح في الشكل (11).

- تبين أن تفويض السلطة يساهم في رفع الروح المعنوية، وذلك بنسبة 65,1% كما هو موضح في الجدول (12).

- تبين أن تحسن عملية تفويض السلطة لزيادة الابداع في العمل، يكون من خلال تشجيع روح المبادرة بين الموظفين، وذلك بنسبة 63% كما هو موضح في الجدول (13).

- اتضح أن تفويض السلطة يمكن الموظف من اقتراح حلول للتحديات التي تواجهه، وذلك بنسبة 67,4% كما هو موضح في الجدول (14).

- اتضح أن الموظف يسعى للحصول على الموافقة في حال توصله الى أفكار جديدة، وذلك بنسبة 58,7% كما هو موضح في الجدول (15).

- تبين أن تفويض السلطة يشجع الموظف على التفكير الإبداعي، وذلك بنسبة 63% كما هو موضح في الجدول (16).

- تبين أن تفويض السلطة يعزز من قدرة الموظف على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة في العمل، وذلك بنسبة 69,6% كما هو موضح في الجدول (17).

- تبين أن تفويض السلطة يمنح الموظف فرصة أفضل للتعبير عن أفكاره الإبداعية، وذلك بنسبة 58,7% كما هو موضح في الجدول (18).

ونشير في هذا السياق أن نتائج هذا الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة (فتيحة وعبد الرحمان 2022)، بعنوان "أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي سونلغاز سكيكدة" والتي توصلت الى وجود أثر وعلاقة لتفويض السلطة في الابداع داخل المؤسسة، كما يمكن دعم هذه النتائج من خلال بعض المقابلات التي اكدت على وجود نوع من تفويض السلطة للموظفين.

من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الأولى المسماة بعلاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، نستخلص أن الفرضية محققة.

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية التي تهدف لإثبات وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- اتضح أن للموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الكلية، وذلك بنسبة 39,1% كما هو موضح في الجدول (19).
- اتضح أن المسؤول يشرك الموظفين في اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بتطوير الكلية عند مواجهة مشكلات العمل، وذلك بنسبة 43,5% كما هو موضح في الجدول (20).
- اتضح أن آراء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول، وذلك بنسبة 50% كما هو موضح في الجدول (21).
- تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من تحفيز الموظف على الإبداع، وذلك بنسبة 63% كما هو موضح في الجدول (22).
- تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة العمل، وذلك بنسبة 67,4% كما هو موضح في الجدول (23).
- تبين أن هناك فرصة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الموظف، وذلك بنسبة 37% كما هو موضح في الجدول (24).
- اتضح أن عملية اتخاذ القرارات تتم بناء على طبيعة المنصب ونوع المهام، وذلك بنسبة 58,7% كما هو موضح في الجدول (25).
- اتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى تبادل المهارات بين الموظف وزملائه، وذلك بنسبة 65,2% كما هو موضح في الجدول (26).
- تبين أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تعزز من الإبداع التنظيمي، وذلك بنسبة 52,2% كما هو موضح في الجدول (27).
- تبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على التمكين الإداري داخل الكلية من خلال الزيادة في الثقة، وذلك بنسبة 43,5% كما هو موضح في الجدول (28).
- اتضح أن القرارات في الكلية يتم اتخاذها بناء على الخبرات والتجارب السابقة، وذلك بنسبة 63% كما هو موضح في الجدول (29).
- اتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين بيئة العمل الإبداعية، وذلك بنسبة 56,5% كما هو موضح في الجدول (30).

ونشير في هذا السياق أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة (عبد الله ومحمد 2021)، بعنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة" والتي توصلت الى أن المشاركة في

اتخاذ القرار تلعب دورا مهما في تعزيز الإبداع، حيث تبين أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة التحفيز وبناء الثقة وتبادل المهارات، مما يؤدي إلى تطوير الأداء العام للمؤسسة.

من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الثانية المسماة بالعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، نستخلص أن الفرضية محققة

رابعا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثالثة التي تهدف لإثبات وجود علاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- اتضح أن بيئة الكلية تشجع على العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي، وذلك بنسبة 52,2% كما هو موضح في الجدول (31).
- اتضح أن المسؤول يشجع أسلوب العمل الجماعي في الكلية، وذلك بنسبة 52,2% كما هو موضح في الجدول (32).
- تبين أن الموظف يفضل العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي، وذلك بنسبة 37% كما هو موضح في الجدول (33).
- تبين أن العمل الجماعي يعزز من ثقافة الابتكار داخل الكلية، وذلك بنسبة 47,8% كما هو موضح في الجدول (34).
- تبين أن التواصل الجيد بين أعضاء الفريق يؤدي الى نتائج أكثر كفاءة، وذلك بنسبة 60,9% كما هو موضح في الجدول (35).
- اتضح أن التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في تبادل الأفكار الجديدة، وذلك بنسبة 69,6% كما هو موضح في الجدول (36).
- اتضح أن العمل الجماعي يكون أكثر فاعليه عند تنفيذ مهام معقدة تتطلب جهود مشتركة، وذلك بنسبة 43,5% كما هو موضح في الجدول (37).
- اتضح أن تبادل المهارات والمعرفة يساهم في تعزيز العمل الجماعي داخل الكلية، وذلك بنسبة 87,3% كما هو موضح في الجدول (38).
- تبين أن التفاعل المستمر بين الأفراد يكون أكثر أهمية في الاجتماعات والحوارات التشاركية داخل الكلية، وذلك بنسبة 39,1% كما هو موضح في الجدول (39).

- تبين أن تحسين العمل الجماعي داخل الكلية لتحقيق نتائج إبداعية أفضل يكون من خلال تنظيم ورش عمل لتحفيز الإبداع، وذلك بنسبة 45,7% كما هو موضح في الجدول (40).
- اتضح أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي، وذلك بنسبة 71,7% كما هو موضح في الجدول (41).
- تبين أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال التعاون بين الأفراد، وذلك بنسبة 56,5% كما هو موضح في الجدول (42).
- تبين أن العوامل التي تساعد على نجاح العمل الجماعي داخل الكلية تتمثل في دعم الإدارة وتشجيع الفريق، وذلك بنسبة 50% كما هو موضح في الجدول (43).

ونشير في هذا السياق أن نتائج هذا الدراسة اتفقت جزئياً مع نتائج دراسة (إيدير وأسماء 2018) بعنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية" والتي توصلت الى أن العمل داخل مناخ جماعي تشاركي يؤدي إلى تحفيز الافراد ودفعهم للابتكار ويعزز من الثقة التنظيمية لديهم، إضافة الا أنه يمكن دعم هذه النتائج من خلال المقابلات التي صرح فيها بعض المبحوثين أن الكلية تحث على العمل الجماعي وهذا الأخير هو ما يسهم في تحفيز الموظف على تحقيق أداء أفضل بالتالي نتائج إبداعية أفضل.

من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الثالثة المسماة بعلاقة بين العمل الجماعي والابداع التنظيمي لدى العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، نستخلص أن الفرضية محققة

- نتائج الفرضية العامة

يتضح من تحليل الفرضيات المتضمنة في العبارات المشكلة لعلاقة القيادة التشاركية بالإبداع التنظيمي، وقد جاء سياق أسئلة الاستبيان للكشف أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والإبداع التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالوادي.

وجاءت التأكيدات المتفاوتة من طرف موظفي الكلية على وجود بيئة تشاركية محفزة، من خلال إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بمهامهم وتطوير الكلية، وتحفيزهم على العمل ضمن فرق جماعية، هذا السياق التشاركي أسهم في تعزيز جوانب متعددة من الإبداع تمثلت في تحفيز توليد الأفكار الجديدة، تبادل المهارات والخبرات، وتحسين جودة العمل والبيئة التنظيمية، وبالتالي هذا يؤكد صحة تحقق الفرضية الرئيسية المسماة هناك علاقة بين القيادة التشاركية والابداع التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- الاستنتاجات:

نستنتج بعد عرض وتحليل النتائج ومناقشتها وتأكد صحة الفرضيات تحصلنا على:

- تؤدي القيادة التشاركية الى تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.
- مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بالعمل تنمي لديهم الشعور بالمسؤولية وتحفز على الابتكار وتقديم حلول جديدة.
- بيئة العمل التي تعتمد على فرق جماعية وتفاعلات مستمرة تعد أرض خصبة لتبادل المعرفة وتنمية التفكير الإبداعي.
- الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين الناتجة عن الممارسات التشاركية تدعم الولاء التنظيمي وتزيد من المبادرة الذاتية.
- التواصل الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق يمثلان عنصرين أساسيين في تعزيز الأداء الإبداعي الجماعي.
- الاعتماد على الخبرات السابقة مع إشراك الأفراد في تطوير الحلول يساهم في خلق بيئة تنظيمية مستدامة ومبدعة.

- التوصيات

- بالاعتماد على نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع التنظيمي، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تشجيع القيادة التشاركية من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع مهامهم وقدراتهم.
 - تهيئة بيئة عمل محفزة على العمل الجماعي تدعم التعاون بين الموظفين.
 - تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مستويات المؤسسة.
 - تنظيم ورشات عمل وجلسات عصف ذهني بشكل دوري لإشراك الموظفين في تقديم حلول مبتكرة.
 - دعم ثقافة التقدير والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.
 - اعتماد أساليب القيادة التشاركية في تدريب المسؤولين لضمان تبني نهد إداري يدعم التطوير والابداع المؤسسي.
 - ربط نتائج الأداء الوظيفي بمدى الاسهام في المبادرات الابداعي.

• خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في الموضوع الموسوم تحت عنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، تبين ان القيادة التشاركية تعد من الاليات الحديثة التي تعكس تفاعل القائد مع مرؤوسيه، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات، وهو ما يؤدي الى تحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو الابداع وتقديم أفكار جديدة تخدم أهداف الكلية.

وقد كشفت نتائج الدراسة ان نجاح الكلية في ترسيخ ثقافة الإبداع لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تطبيق أو وجود نمط قيادي تشاركي داخل الكلية، مما يعزز من قدرة الموظفين وتحفيزهم على الابتكار ورفع مستوى الأداء.

كما تبين من خلال الدراسة ان تفعيل القيادة التشاركية يستدعي بالضرورة توفير بيئة عمل محفزة، يكون فيها التواصل فعال بين الإدارة والتابعين لها، وتراعي فيها حاجات الجميع وتنسق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يسهم في تعزيز الانتماء والولاء، ورفع مستوى الرضا، وبالتالي الوصول الى مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي داخل الكلية.

الخاتمة

الخاتمة

وفي الختام ومن خلال الدراسة التي تطرقنا فيها الى معرفة القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، يمكن القول أنه قد برزت أهمية ممارسات القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) في تعزيز مناخ ملائم لإبداع داخل الكلية.

فيعد تفويض السلطة عاملا جوهريا في تنمية الابداع التنظيمي بحيث يتيح للموظفين فرصا لاختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام، كما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويشجعهم على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة. كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم بشكل كبير في تحفيز الابداع وتعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء، إضافة الى تحسين جودة العمل.

إضافة الى أن بيئة العمل التي تدعم العمل التعاوني تخلق فضاء محفز لتبادل المعارف والخبرات، فهذا يسهم في خلق نوع من التجديد في الأفكار وتحفيز التفكير الجماعي لمواجهة وحل المشكلات، فالقيادة التي تدعم وتشجع فرق العمل تعد عامل مهم وحاسم في إنجاح التجارب الإبداعية داخل الكلية.

وفي مجمل القول تعد القيادة التشاركية في إرساء بيئة عمل تحفز على الإبداع التنظيمي من خلال فتح قنوات الحوار وتوسيع نطاق المبادرة وتشجيع التجريب والتعلم الجماعي.

ونضيف القول على أنه يجب على القادة الإداريين تطوير مهارتهم القيادية وتبني ممارسات تشاركية تسهم في تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تساعد على الابداع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب:

- بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة/ الجزائر، 2012.
- تمارا نجي داود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي.
- ديب نايف ابو اللطيف، الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا/ دمشق، 2015.
- زياد محمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون لنشر والتوزيع، 2017.
- سالم عبد الله الفاخري، سيكولوجية الإبداع، جامعة سبها ليبيا.
- شهدان عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2019.
- صاحب عبد المرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، مجموعة البازوري لنشر والتوزيع، الاردن، 4 أغسطس 2019.
- عبد الله مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- علي جمعة محمد، الاقتصاد الإسلامي بالمصارف والنقود والاسواق المالية، الطبعة الأولى، دار السلام للنشر، مصر، 2009.
- منى شعبان عثمان، المنهج والمنهجية في الإدارة التربوية، مكتبة الانجلو المصرية.
- محسن نجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل، شبكة المنهل التعليمية، 2003.
- منى مؤتمن حؤبشة، نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية، دار البازوري لنشر والتوزيع، 2025.
- نعيم عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2017.
- ناجي عبد النور، منهجية كتابة البحث السياسي، دار البازوري للنشر، الجزائر.
- وضاح عبد الفتاح عوده الحيارى، أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

• المجلات:

- ايدير عبد الرزاق، بن مؤمن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018.
- إبراهيم سالم وآخرون، استخدام أسلوب تحليل المسار لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على كمية الامطار في محافظة رام الله، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، فلسطين (غزة)، 2015.
- فاطمة يحي عسيري وثمانى منيف المقاطي، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد 48، الجزء الأول، جدة، 2024.
- فتيحة ساكر، عبد الرحمان بن وارث، اثر القيادة التشاركية من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة، مجلة دراسات الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022.
- حيي سعيدة، القيادة في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 58، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021.
- عبد الله احمد عبيد المدني، محمد عبد الله محمد الغامدي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد 9، نوفمبر 2021.

- محمد الأمين كروش والطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2020.
- نواف نهار سليم طيبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العاملة المستقلة في المملكة الهاشمية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، الأردن، سبتمبر 2020.
- نبيلة حمديشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، سكيكدة/ الجزائر، جوان 2012.
- هالة امين مغاوري، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد 44، الجزء الثالث، 2020.

● المراجع الاجنبية:

Fatima et al. Partipatvi leadership and employee creativity. Moderating role of need for achievement. Brok Universty Canda vol12. No1.2017

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



تحية طيبة وبعد.....

يشرفنا نضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل والموسومة القيادة التشاركية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي.
نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها وذلك بوضع علامة (/) في الخانة المناسبة.
نأمل ان تكون اجابتكم اسهاما منكم في خدمة البحث العلمي.
واحيطكم علما ان المعلومات المدونة في الاستمارة لا تستعمل الا في أغراض البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم.

تحت اشراف:

د. تواتي سومية

من اعداد الطالبات:

شمسة هناء

عثماني إيمان

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر انثى ليسانس ماستر دكتوراه شهادة أخرى

الفئة العمرية: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة
الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: علاقة تفويض السلطة بالإبداع التنظيمي:

1. هل يمنحك مسؤولك حرية اختيار الأسلوب الذي تراه مناسب لإنجاز مهامك ؟
نعم لا أحيانا
2. يمنحك مسؤولك المباشر حرية التصرف في حال:
خروجه في مهمة عطلة سنوية عطلة مرضية
3. هل تعتقد ان تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المسندة اليك بشكل دقيق يساعد على:
● زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل
● تحسين كفاءة الأداء وتجنب تداخل المهام
● تشجيع التفكير الإبداعي
4. هل تتم عملية منح الصلاحيات بطريقة:
شفهي كتابي
5. هل تشعر ان تفويض السلطة يسمح لك بالحرية اللازمة لي تقديم أفكار إبداعية؟
نعم لا أحيانا
6. يتم تفويض المهام حسب طبيعة المنصب ؟
نعم لا أحيانا
7. هل تشعر ان تفويض السلطة يسهم في رفع الروح المعنوية؟
نعم لا أحيانا
8. يكون تحسن عملية تفويض السلطة لزيادة الابداع في العمل من خلال:
● توفير بيئة عمل تحفز على تبادل الأفكار والاقتراحات
● تشجيع روح المبادرة بين الموظفين
9. يساهم تفويض السلطة في تمكينك من اقتراح حلول لتحديات التي تواجهك في العمل ؟
نعم لا أحيانا
10. هل تسعى للحصول على موافقة جهة عملك عند التوصل الي أفكار جديدة؟
نعم لا أحيانا
11. يشجعك تفويض السلطة على التفكير الإبداعي؟
نعم لا أحيانا
12. يعزز تفويض السلطة من قدرتك على تجربة افكار جديدة ومبتكرة في العمل ؟
نعم لا أحيانا
13. عندما يتم تفويض السلطة لك في العمل هل تجد ان هذا يمنحك فرصة أفضل للتعبير عن أفكارك الإبداعية؟
نعم لا أحيانا

المحور الثالث: علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالإبداع التنظيمي:

14. هل تتاح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الكلية؟
نعم لا أحيانا
 15. هل سبق لمسؤولك أن أشركك في اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بتطوير الكلية ؟
نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم ، في أي حالة يتم أشركك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الكلية :
- عند اقتراح افكار جديدة
 - عند مواجهة مشكلات في العمل
 - اخرى تذكر

16. هل تشعر بأن آرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك؟
 نعم لا أحيانا
17. تعزز المشاركة في اتخاذ القرار من تحفيزك على الابداع؟
 نعم لا أحيانا
18. يمكن ان تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة العمل؟
 نعم لا أحيانا
19. هل تشعر ان هناك فرصة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟
 نعم لا أحيانا
20. هل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تتم بناء على طبيعة المنصب ونوع المهام؟
 نعم لا أحيانا
21. حسب رأيك هل المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الي تبادل المهارات بينك وبين زملائك؟
 نعم لا أحيانا
22. هل تعتقد ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يعزز من الابداع التنظيمي؟
 نعم لا أحيانا
23. كيف ترى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على التمكين الإداري داخل الكلية؟
 • تعزز المسؤولية
 • تزيد من الثقة
 • تحفز الابداع
24. هل القرارات في الكلية يتم اتخاذها بناء على الخبرات والتجارب السابقة؟
 نعم لا أحيانا
25. هل ترى ان المشاركة في اتخاذ القرار تساهم فب تحسين بيئة العمل الإبداعية؟
 نعم لا أحيانا
- المحور الرابع: علاقة العمل الجماعي بالابداع التنظيمي:**
26. توفر بيئة الكلية فرصا تشجع على العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي؟
 نعم لا أحيانا
27. هل يعمل مسؤولك على تشجيع أسلوب العمل الجماعي في الكلية؟
 نعم لا أحيانا
28. هل تفضل العمل ضمن فرق جماعية بدلا من العمل الفردي؟
 نعم لا أحيانا
29. هل تشعر ان العمل الجماعي يعزز من ثقافة الابتكار داخل الكلية؟
 نعم لا أحيانا
30. هل ترى ان التواصل الجيد بين أعضاء الفريق يؤدي الى نتائج أكثر كفاءة؟
 نعم لا أحيانا
31. هل تجد ان التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في تبادل الأفكار الجديدة؟
 نعم لا أحيانا
32. في أي حالة يكون العمل الجماعي أكثر فاعلية داخل المؤسسة:
 • عند مواجهة مشكلات تتطلب حلول مبتكرة
 • عند تنفيذ مهام معقدة تتطلب جهود مشتركة
 • عند العمل في بيئة تتطلب سرعة في الإنتاج والتكيف
33. هل يساهم تبادل المهارات والمعرفة في تعزيز العمل الجماعي داخل الكلية؟
 نعم لا أحيانا

34. في أي موقف يكون التفاعل المستمر بين الافراد أكثر أهمية:
- عند حل المشكلات التنظيمية المعقدة
 - اثناء تطوير الأفكار الإبداعية وتنفيذها
 - في الاجتماعات والحوارات التشاركية داخل الكلية
35. يمكن تحسين العمل الجماعي داخل الكلية لتحقيق نتائج إبداعية أفضل من خلال:
- تطبيق أساليب القيادة التشاركية
 - تنظيم ورش عمل لتحفيز الابداع
 - تقدير الأفكار الجديدة وتشجيع تبنيها
36. هل ترى أن العمل الجماعي يساهم في خلق أفكار إبداعية لديك ؟
- نعم لا أحيانا
37. كيف يمكن ان يساهم العمل الجماعي في تحقيق الابداع التنظيمي:
- من خلال تبادل الأفكار والتجارب
 - من خلال التعاون بين الأفراد
 - من خلال مشاركة الحلول والاقترحات
38. في رأيك، ما العوامل التي تساعد على نجاح العمل الجماعي داخل الكلية ؟
- دعم الادارة وتشجيع الفريق
 - وجود تواصل فعال بين الاعضاء
 - احترام وتقدير الآراء المختلفة

الملحق رقم 02: دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

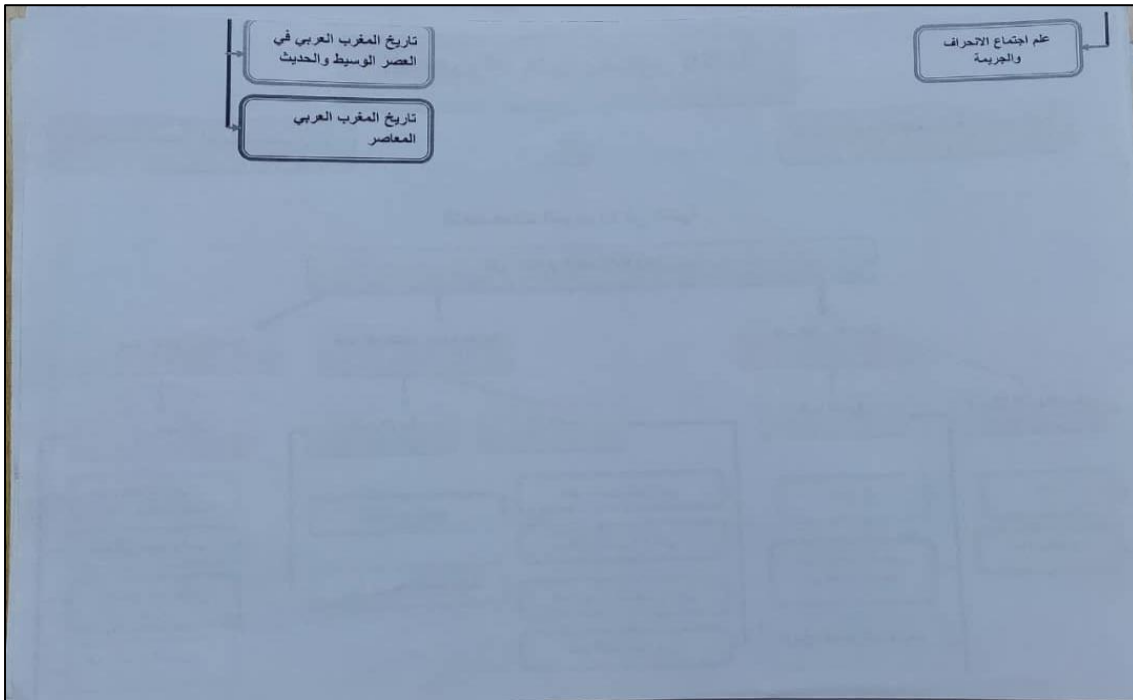
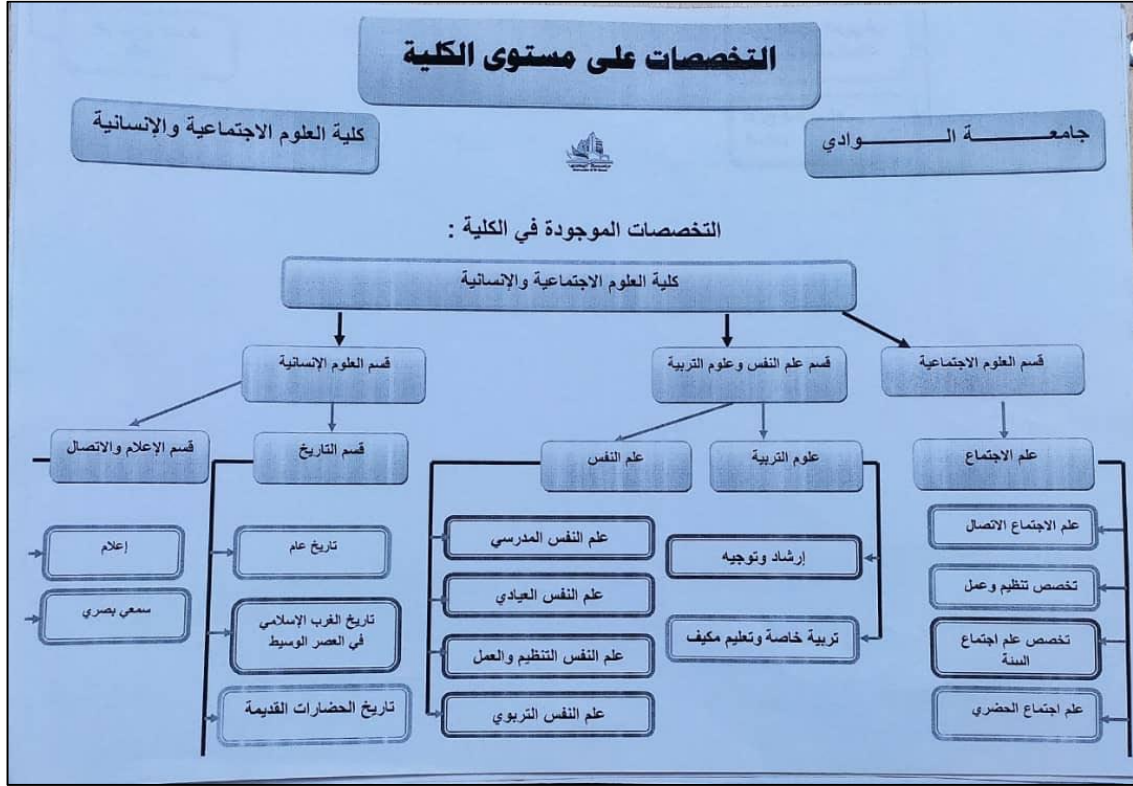
جامعة الشهيد حمدة لخضر- الوادي.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

- (1) هل يتم تفويض بعض المهام أو السلطات إليك؟
- (2) برأيك، هل يؤثر تفويض السلطة إيجابيًا أو سلبًا على قدرتك على الإبداع في العمل؟
- (3) هل تتيح الإدارة لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟
- (4) في رأيك، هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الإبداع داخل الكلية؟
- (5) هل تعتمد الكلية على العمل الجماعي في إنجاز المهام؟.
- (6) كيف يؤثر العمل الجماعي على قدرتك أو قدرة الفريق على تقديم أفكار جديدة؟

الملحق رقم 03: يوضح التخصصات على مستوى الكلية



تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ