جامعة ابن خلدون تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

أثر ديمقراطية التسيير على تطوير الإبداع الإداري
دراسة حالة – جامعة تيارت-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMDعلوم سياسية تخصص إدارة موارد بشرية

إعداد الباحث:
سنوسي سمير

إشراف:
أ.د. خلفة نصير
د. وضاحي ميلود

لجنة المناقشة

بن يحي عتيقة	أستاذ محاضر.أ	جامعة تيارت	رئيسا
خلفة نصير	أستاذ	جامعة تيارت	مشرفا مقررا
شيخاوي سنوسي	أستاذ محاضر.أ	جامعة تيارت	ممتحننا
وضاحي ميلود	أستاذ محاضر.أ	جامعة تيارت	مدعوا
بلعربي علي	أستاذ محاضر.أ	جامعة مستغانم	ممتحننا
فارس لونيس	أستاذ محاضر.أ	جامعة الجزائر3	ممتحننا

السنة الجامعية: 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

في البدء أشكر الله تعالى وأحمده على عظيم نعتمه وتوفيقه لي بإنجاز هذه الأطروحة.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتورخلفة نصير على حسن إشرافه ومرافقته وتفهمه دون أنسى الدكتور ميلود وضاحي .

كما يسرني أن أتقدم بوافر الشكروالتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة وتكبدهم عناء قراءتها .

أهدي أطروحتي هذه إلى أمي الحنونة وأبي الطيب

إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي والتي شاركتني مشواري بصبر

إلى بناتي قرة عيني رزان، فرح يقين، وابني الحبيب عمر الفاروق

إلى اخوتي في المهجر كريم الصديق واحمد الغالي،

إلى علي ورمزي وعبد الرحيم في ارض الوطن،

إلى شعب فلسطين والمجاهدين في غزة العزة.

والى كل أصدقائي

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكروتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	و- ز– ح – ط- ي - ك
فهرس الجداول	م
فهرس الأشكال	ن
فهرس الملاحق	ع
مقدمة الدراسة	2
الفصل الأول : التسيير الديمقراطي والابداع الاداري في بيئة المنظمات الادارية الجزائرية	
تمهيد	26
المبحث الأول: ظاهرة التسيير الديمقراطي	27
المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للتسيير الديمقراطي	27
نشأة مفهوم التسيير الديمقراطي	28
مفهوم التسيير الديمقراطي	29
أنماط التسيير الديمقراطي	30
ظاهرة التسيير الديمقراطي واشكالية المفهوم	31
الممانعة الثقافية لمسألة التسيير الديمقراطي	32
الممانعة السياسية لمسألة التسيير الديمقراطي	33
المطلب الثاني: التأصيل النظري لظاهرة الإبداع	34
الإطار المفاهيمي لظاهرة الإبداع الإداري	36
تشكل وتطور الفكر الإداري	37
الإبداع والثقافة	39
المبحث الثاني: علاقة التسيير الديمقراطي بالإبداع الإداري	42
المطلب الأول: التسيير الديمقراطي و انعكاساته على مفهوم الإبداع الإداري	42
مقومات تسيير الإبداع الإداري	42

التسييروتنمية الكفاءات	43
التسيير البيروقراطي	43
المطلب الثاني: جدلية مفهوم التسيير الديمقراطي	44
السياسة وجدلية التسيير الديمقراطي	44
الثقافة وجدلية التسيير الديمقراطي	45
المبحث الثالث: البيئة الإدارية في الجزائر	49
المطلب الأول: أساليب تسيير المؤسسات العمومية	51
انعكاسات الواقع الاجتماعي والثقافي على المنظمات الإدارية	52
قيم العمل في المنظمات الإدارية الجزائرية	53
العوامل المؤثرة على المورد البشري في المنظمات	54
المطلب الثاني: التنظيم في المنظمات الإدارية الجزائرية	55
أهمية التنظيم الإداري	55
الاتجاهات الحديثة في التنظيم	55
واقع التنظيم في المنظمات الإدارية الجزائرية	56
المبحث الرابع:دور المحيط السياسي في تجسيد ثقافة التسيير الإداري	58
المطلب الأول:علاقة الإداري بالسياسي في التجربة الجزائرية	58
التأصيل التاريخي لعلاقة السياسي بالإداري	58
التأصيل النظري لعلاقة السياسي بالإداري	59
المطلب الثاني: التجربة الجزائرية في علاقة السياسي بالإداري	61
مرحلة الحزب الواحد	63
المرحلة التعددية السياسية	64
واقع حقوق الإنسان في الجزائر	68
المطلب الرابع : اشكالية التسيير في المنظمات الإدارية الجزائرية	71
النخبة الجزائرية الجزائر	71
النخب الحاكمة	72
النخب التقليدية	72

النخب المثقفة	73
النخب المؤدلجة	74
النخب التكنوقراطية	74
المطلب الخامس: المرجعية السياسية للنخب الجزائرية	75
أحادية الحكم وثقافة المعارضة	77
النخبة والديمقراطية	78
الخوف من الديمقراطية	79
خلاصة الفصل	81
الفصل الثاني: التسيير الإداري في الجزائر الجامعة نموذجا	
تمهيد	83
المبحث الأول: تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر	84
المطلب الأول: مبادئ تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر	84
البيروقراطية الرشيدة	84
النظام الاحتكاري	85
المطلب الثاني: طبيعة تكوين المسير الجزائري	85
خاصية التفكير عند المسير الجزائري	86
الصراع والتنافس في المنظمات الإدارية الجزائرية	87
المبحث الثاني: الإصلاحات الإدارية في الجزائر	91
المطلب الأول: المقاربة النظرية لعملية الإصلاح الإداري	91
الإصلاح الهيكلي والإجرائي	92
جذور الإصلاح الإداري في الجزائر	92
معوقات الإصلاح الإداري العمومي في الجزائر	94
فرص الإصلاح الإداري في الجزائر	98
المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية منظمة إدارية	101
الميلاد الجامعة الجزائرية	103
الجامعة في قلب التحولات	107

الإدارة الجامعية	108
المطلب الثالث: القيادة الإدارية في الجامعة	109
معايير اختيار القيادات الجامعية في الجزائر	111
مراحل اختيار القيادات الإدارية الجامعية	116
نظريات القيادة الإدارية	119
الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية	128
خلاصة الفصل	133
الفصل الثالث: الديمقراطية في التسيير وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعة	
تمهيد	136
المبحث الأول :واقع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية	136
المطلب الأول :الإطار النظري للتسيير الديمقراطي	136
المنظمة الإدارية كيان اجتماعي	137
الخصائص الفكرية للمسير الجزائري	139
صراع الأجيال في المنظمة الجزائرية	140
فرص التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية	142
المطلب الثاني: الاحتراق الوظيفي في المنظمات الإدارية الجزائرية	146
أبعاد الاحتراق الوظيفي	147
مصادر الاحتراق الوظيفي	149
أثار الاحتراق الوظيفي	149
التسييس التنظيمي في الوسط الأكاديمي	150
الحد من التسييس التنظيمي منهج ديمقراطي	154
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة	156
المطلب الأول: المحيط الثقافي الذي تتواجد فيه الجامعة الجزائرية	157
أهمية الثقافة التنظيمية	158
مكونات ومظاهر الثقافة التنظيمية	159
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة الجزائرية	160

تحديات الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية	162
أدلجة الثقافة في الإدارة الجامعية	163
أهمية الإيديولوجية التنظيمية أكاديميا	165
المبحث الثالث: الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية	168
المطلب الأول: مقاربة المتغيرات المتعددة للإبداع	172
بيئة الإبداع الإداري	174
القيادة الأكاديمية المبدعة	175
المنظمة المبدعة	179
مستويات الإبداع الإداري	183
المطلب الثاني: السلوك الديمقراطي للقيادة الجامعية ودورها في اندماج الموظفين	185
المهارة الإدارية للقيادة الجامعية	185
التطوير التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية	188
التشاركية طريق للرضا الوظيفي	192
المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والإبداع	196
المطلب الأول: تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعة	198
أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للإبداع في الجامعة	201
مساهمة الديمقراطية في تنمية الفكر الإبداعي	202
المطلب الثاني: انعكاسات الإدارة الديمقراطية على الإبداع في الجامعات	204
سلبيات الأسلوب الديمقراطي للقيادة في المنظمات الإدارية	205
مآلات غياب الأسلوب الديمقراطي على الإبداع في الجامعات	206
معوقات الديمقراطية والإبداع في الجامعة	207
خلاصة الفصل	211
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي –دراسة حالة جامعة تيارت-	
تمهيد	213
المبحث الأول: جامعة تيارت	214
التعريف بالجامعة	214

كليات الجامعة	214
تسمية الجامعة	215
الكادر البشري لجامعة تيارت	215
الامكانات البشرية لجامعة تيارت	216
أهداف ومهام جامعة تيارت	216
المبحث الثاني:أدوات الدراسة وجمع المعلومات	217
المطلب الأول :المحددات المنهجية للدراسة	217
حدود الدراسة	217
المنهج المتبع في الدراسة	218
المطلب الثاني: أسئلة المقابلة	219
تفريغ إجابات المبحوثين	220
التقرير السردي لإجابات المبحوثين	234
المخطط المفاهيمي للبيانات الأولية للدراسة	240
تحليل البيانات ونتائج الدراسة	242
عرض المعلومات ومناقشتها	242
أأوجه التشابه والاختلاف في إجابات المبحوثين	260
النتائج	260
تحليل النتائج	261
مقترحات الدراسة	265
خاتمة	267
قائمة المصادر والمراج	270
الملاحق	283
الملخص	

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(01)	الفروقات الثقافية للإبداع	40
(02)	العلاقة بين المهارات الذهنية والقيادية للقائد	120
(03)	النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشار	125
(04)	أهم تعريفات الإيديولوجية التنظيمية	139
(05)	الفرق بي التمكين والتفويض	144
(06)	العلاقة بين الإدارة والموظفين	145
(07)	تعاريف التسييس النتظيمي	150
(08)	سمات المنظمة المبدعة	181
(09)	الأنواع المختلفة للبراعة التنظيمية	183
(10)	ثقافة الاستغلال والاستكشاف	183
(11)	توسيع اختصارات كلمة قائد باللغة الانجليزية ووصف كل حرف	192
(12)	الإمكانات البشرية لجامعة تيارت	216
(13)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	242
(14)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	244
(15)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	246
(16)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	248
(17)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	249
(18)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	251
(19)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	254
(20)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	255
(21)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	256
(22)	إجابات العينة المبحوثة عن السؤال الاول	258

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01)	العلاقة بين مفاهيم الدراسة	16
(02)	أنموذج الدراسة	22
(03)	السلبيات المتعلقة بالبيروقراطية التي خلصتإليها اللجنة الوزارية	93
(04)	فرص نجاح الإصلاح الإداري في الجزائر	98
(05)	الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر3	109
(06)	تحديات وفرص القيادة الجامعية	118
(07)	الفكرة الأساسية لنظرية المسار	124
(08)	نموذجVroom§ Jago لاتخاذ القرار	126
(09)	ابعاد التمكين الإداري	132
(10)	حركة التنظيم الرسمي	141
(11)	العلاقة بين التسييس التنظيمي وامكانيات الجامعة بشريا وماديا	152
(12)	جاذبية الايديولوجية التنظيمية	167
(13)	مراحل الإبداع الإداري على مستوى المنظمات وفقhang, aiken	171
(14)	العوامل المساهمة في إنتاج الإبداع	173
(15)	قانون مقعد القيادة	176
(16)	تفاعلات الشخصية القيادية المبدعة في بيئة العمل	177
(17)	الأدوار الهامة للقائد المبدع	178
(18)	العلاقة بين المنظمة المبدعة والفرد المبدع	182
(19)	المهارات الإدارية لمختلف المستويات الإدارية	186
(20)	دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية	190
(21)	اتجاهات تسيير الموارد البشرية الحديثة	192
(22)	مكونات الرضا الوظيفي حسب (Rosenberg et Hovland , 1960) وتقييماتها للنمط القيادي	196
(23)	نموذج حول الروابط بين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين.	199

(24)	مراحل التدريب الوظيفي	200
(25)	سلوكيات القائد من موقع الحدث	203
(26)	الربط بين البيانات الأولية للدراسة التطبيقية	241

فهرس الملاحــق

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	نسب البيانات المرمزة ابتدائيا وتكراراتها وفق برنامج MAXQDA2020	283
(02)	أعمدة البيانات المرمزة بالنسبة المئوية وفق برنامج MAXQDA2020	287
(03)	النسب المئوية للبيانات المرمزة وفق برنامج MAXQDA202	288
(04)	الدائرة النسبية للبيانات الأبوية المرمزة وفق MAXQDA2020	289
(05)	المصطلحات المكررة للبيانات المحللة وفق MAXQDA2020	290

مقدمة

يحظى موضوع التسيير الديمقراطي بأهمية قصوى خاصة في ظل التحولات الدولية الراهنة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ،وتزداد الأهمية أكثر في ظل عولمة شاملة مست جميع الجوانب الاجتماعية والثقافية وحتى الاقتصادية والتكنولوجية مع مطلع تسعينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، وشكل موضوع الإبداعالإداريأيضا متغيرا مهما انعكس على توجهات الدول والمنظمات الإدارية بصفة عامة خاصة فيما يتعلق بتنافسية ومردودية المنظم.

وعلى هذا الأساس خصصت العديد من النقاشات من قبل الباحثين والمتخصصين لدراسة علاقة وانعكاس التسيير الديمقراطي على الإبداعالإداري،فاستمرار تقدم الإنسان في فهمه ووعيه اتجاه القضايا التي تهم المصلحة العامة ومصلحته، على مستوى الدولة أو على مستوى الجماعات التنظيمية، أصبح يشكل هاجسا لدى صناع القرار والمنظمات الإدارية التي لم تنتقل إلى مستوى آخر من مستويات التسيير، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والتقني الذي ما فتئ يحجم دور المؤسسات والسلوكيات التقليدية المتحكمة في المعلومة، ناقلا بذلك الفرد من مسألة التبعية إلى مسألة المشاركة في صنع وتوجيه القرارات المصيرية، ومبرزا حاجة الفرد الملحة دائما إلى الانعتاق من سيطرةو هيمنة البيروقراطية في معناها السلبي، فقد أصبح يحاول دوما أن يتكيف مع القوانين ويكيفها بالمقاومة تارة وبالانسحاب تارة أخرى، فالفرد الحالي أصبح أكثر حرية وفهما للديمقراطية على أنها يجب أن ترتبط خطاباتها مع السلوكيات داخل التنظيم .

وبالرغم مما يجري من تحولات ديمقراطية في العالم لا يزال الخطاب الديمقراطي خاصة في الدول النامية لم يرق إلى مصاف الدول المتقدمة من طرف سياسي العالم الحر والمتخلف، فهذه السلوكيات تبرز حجم ودور حرية الأفراد في صياغة مستقبل الدول والمجتمعات أو العكس، وقد اجتهد الباحثين على اختلاف توجهاتهم في رسم الصورة التي يجب أن تكون عليها العلاقات الإنسانية والاجتماعية، للوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة، فكبرى المؤسسات والشركات العالمية المتميزة تجسد الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات كشركة آبل وآمازون، في تعبير واضح عن ضرورة توظيف التسيير الديمقراطي داخل المؤسسات من جهة واعطاء فرصة للاخرين لطرح افكارهم بما يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية.

في خضم هذه المعطيات يتضح جليا وجود جدل بحثي واشكالات حول انعكاس الأليات الديمقراطية داخل الإدارة على زيادة الإبداع بها، فجامعات اليوم ليس هي جامعات الأمس، باعتبار الدول المتقدمة اخذت شوطا كبيرا في هذا الاتجاه على عكس الدول النامية التي لا تزال تستخدم المقاربات الكلاسيكية في التسيير داخل منظماتها، كما أن هذا المسعى يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف صناع القرار في الدولة ومسؤولي الجامعات، فالتحديات الراهنة تؤثر بشكل كبير على تطور المؤسسات وتنافسيتها.

فالتسيير بديمقراطية هو مبتغى الموظفين وحاجة المسؤولين، كما يعبر عن إبداع تنظيمي قيادي يخلق الديناميكية الفكرية التفاعلية التي تربط المعارف والخبرات والنظر إلى الأمور بطريقة متجددة، لتوليد الأفكارالمستحدثة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول الأقل حظا والتي تحاول خطابات مسؤوليها اللحاق بالركب العالمي، والذي لن يكون إلا في وجود البيئات الحرة التي تحترم كينونة أفرادها وأراءهم وأفكارهم، والتي لابد لها من قيادة ناجحة تؤمن بالديمقراطية في التسيير.

ويجدر بنا التنويه أن مسؤولية القادة والمديرين في نجاح أو فشل المنظمات كبيرة، فالاهتمام بالإنسان وبإرادته وتحفيزه يسبق الأمور المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وهذا ما على القيادة الإدارية في المنظمات إدراكه.

فقد فرضت علينا السياقات الأنية زمانيا ومكانيا البدء في التأسيس لنجاح إدارة المنظمات بتحقيق الميزة التنافسية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على المنظمة وطبيعة ونمط تسييرها وقدرة الموظفين فيها على التجديد بتميز وإبداع، وهذا ما يجب أن يدفع القائمين على جامعاتنا، إلى العمل على إدارتها بأساليب ومفاهيم إدارية جديدة تهيء البيئة المناسبة لأصحاب القدرات الإبداعية وفي مقدمتها الحرية، ويمر هذا عبر إبداع تنظيمي قيادي يخلق الديناميكية الفكرية التفاعلية التي تربط المعارف والخبرات، وتساهم وتساعد على بروز الإبداع وتنميته ومن ثم العمل على تطويره. فالمنظمات الحرة هي منظمات مجددة، نجاحها مرتبط بتكيفها مع الظروف وتكييفها لصالحها، وقد أجمع المتخصصين في علم الإدارة أن المنظمات المعاصرة وعلى رأسها الجامعة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة، وهذا ما يجعل حاجتها إلى الإبداع ملحة، لذلك فحرية الفرد فيها وأفكاره الجديدة أمر ضروري لتحقيق الإبداع.

في هذا الإطار لابد أن نشير أن ما يسري على المنظمات الإدارية يسري على الجامعة الجزائرية، فهي في قلب هذه التحولات العالمية والمحلية، باعتبار البيئة التي تعمل فيها بيئة مضطربة وغير مستقرة محليا خاصة سياسيا وإقتصاديا واجتماعيا، تكنولوجيا وتقنيا، هذه العوامل تشكل ضغطا وتحديا كبيرا على القادة والمسؤولين الجامعيين، فهل تستطيع الإدارة الجامعية وقيادتها الصمود من خلال التسيير التقليدي أو أن الحاجة إلى التسيير الديمقراطي أصبح الأداة الأهم الواجب توفرها للتكيف والتأقلم مع المتقلبات المستمرة للواقع والأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى الإبداعالإداري وتطويره

في هذا الصدد سعى الباحث إلى ايجاد التصورات الواقعية عن التسيير الديمقراطي في جامعة تيارت وأثره على تطوير الإبداعالإداري، وقد تناولنا هذه الدراسة من منظورين منظور نظري ومنظور تطبيقي، يضم الجانب النظري الفصول التي تعرف بمشكلة الدراسة ومتغيراتها، وقد قسمنا الأطروحة إلى بابين البابالأول من ثلاث فصول والباب الثاني من فصلين، حيث تضمن الفصل الأولمدخلمفاهيمي ومعرفي ونظري للتسيير

الديمقراطي والإبداعالإداري، كما تضمن الفصل الثاني واثعلبيئة المنظمات الإدارية الجزائرية السياسية والثقافية والبشرية،باعتبار البيئة السياسية لهاالأثر البارز تجسيد ثقافة تسيير معينة وعلى ممارسة الفعل الديمقراطي من خلال مختلف مراحل تكوين الدولة الجزائرية في خضم وبعد الاستقلال، كما تناولنا واقع حقوق الإنسان في الجزائر، ثم طبيعة المسيريين من خلال النخب السياسية والإداريةالتي تسهر على تسيير المنظمات الإدارية في الدولة، أما الفصل الثالث فكان بعنوانالتسيير الإداري في الجزائر الجامعة نموذجا والذي تطرقنا فيه لتسيير المنظمات في الجزائر ومبادئه مع الإشارة للصراع والتنافس فيها، وقد أشرنا إلى الإصلاحات الإدارية في الجزائر فرصها ومعوقاتها.

وفي الباب الثاني المعنون بالتسيير الديمقراطي والإبداعالإداري تطرقنا في الفصل الأول إلى الديمقراطية في التسيير وعلاقتها بالإبداعالإداري في الجامعة، الاحتراق الوظيفي والتسييس التنظيمي للوسط الأكاديمي، الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة، الإبداعالإداري في الإدارة الجامعية وبيئته، مستوياته، السلوك الديمقراطي للقيادة الجامعية، التشاركية والرضا الوظيفي، مساهمة الديمقراطية في تنمية الفكر الإبداعي.

الفصل الثاني شمل الجانب التطبيقي للدراسة، المنهج، حدود ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأهم خطوات الدراسة الميدانية، تحليل البيانات ومناقشتها بما يتوافق وبعض الدراسات السابقة أو يختلف معها، ثم تقديم خاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها وبعض التوصيات والاقتراحات التي رآها الباحث ضرورية، مع ذكر قائمة المراجع والملاحق.

1- الإشكالية:

لطالما شكل الحق الإنساني في الحرية الفردية أو الجماعية تحدي تنظيمي للجماعات البشرية على اختلاف عاداتها وثقافاتها ولغاتها التي امتدت من القبيلة إلى الدولة وكان لب الصراع والحديث فيها عن النواة التي تسيطر على القرار وتتكفل بتوزيع القوة حسب المعايير الخاصة بالتكتلات البشرية وفق سياقاتها الزمنية، فرغبة الأفراد في افتكاك حريتهم واسترداد كرامتهم داخل الجماعة لم تغب يوما عن أذهانهم وسلوكياتهم.

وقد كان لتلك الذهنيات التحررية تأثيرا اجتماعيا دفع التنظيم الجماعي للتطور عبر مراحل زمنية مختلفة، حيث يرى" فرديناند تونيرToner Ferdinand" أن تطور الجماعات عبر التاريخ الاوربي خضع لتأثير التغيرات الاجتماعية، فكانت النقلة المبتكرة للتنظيم الاجتماعي للجماعة والقبيلة إلى ما يسمى المجتمع

والدولة اللذان يسهران على توزيع القوة وترتيب الطبقات والأفراد وفق ما يسمى بالعقلانية والقانون بدل العاطفة والقيم والاعراف[1].

وبطبيعة الحال فالتغيرات الاجتماعية أحدثت شكلا جديدا على مستوى العلاقات الاجتماعية والثقافية على حد سواء تجلى ذلك من خلال ما يسمى بالتضامن العضوي للجماعة في صورته الحديثة بدل التضامن الالي البدائي وهذا ماذهب إليه دوركايم DURKHEIM في كتابه "تقسيم العمل" لينتج عن ذلك ما اصطلح عليه بالمجتمع، الذي يرتكز على العقلية الجماعية والضمير الجمعي كصورة معبرة عن تماسك المجتمعات البشرية التي لم تتوقف التغيرات فيها على مستوى التنظيم فقط وإنما تم تجاوزها إلى تغيرات على مستوى التفكير وطريقة التسيير التي تتجاوب في ذلك مع المستجدات الزمكانية على الفرد والجماعة .

ومن منطلق الحقوق والواجبات التي يضطلع بها الأفراد والجماعات حيث يتساوون في المبدأ ويتفاوتون في الاستحقاق بالفوارق الطبيعية والظرفية الناشئة في المكان والزمان، كان لابد من التوجه إلى نظام تسييري يحفظ الحقوق ويسهر على اقامة الواجبات باعثا على الثقة وساعيا إلى مشاركة الجميع في تجسيد الأهداف ورفع مستوى الأداء داخل الجماعات البشرية بمظهرها الحديث.

لذلك يظل الجدل الفكري حول الحاجة لوجود بيئة تتمتع بنمط تسيير تشاركي داخل المنظمات الإدارية على وجه الخصوص ملحة، وهذا بطبيعة الحال يتطلب وجود رؤية سياسية لأصحاب القرار وثقافة تنظيمية يمتلكها رؤساء وقادة المنظمات قصد الارتقاء بالفرد إلى ادميته واطلاق العنان لقدراته الإبداعية والابتكارية محققين بذلك التنمية في جميع القطاعات، وقد أكد تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 "على أن كسب معركة التنمية تتمثل اساسا بالمورد البشري وتمكنه وبالمجتمع وعافية بناه ومؤسساته وأليات تسييره، حيث أورد أن الراس المال البشري يسهم بما لايقل عن 64 % من أداء النمو، بينما تتشارك الموارد الطبيعية والمادية في نسبة 34%"، وكل هذا يتمحور حول الفرد(الإنسان) الذي يمكن أن يبدع إن توسعت خياراته في جميع الميادين واحسنت طريقة التعامل معه من خلال التسيير التشاركي الذي يحفظ ما يسمى بالأمن الإنساني.

وبالحديث عن الجماعة البشرية في ثوبهاالحديث نُذكر بأهمية السياسة كفن تبرزه مهارة نقل المعرفة النظرية إلى أليةعمل عبر خطاب الإدارة والتسيير وخطاب التعبئة والتبريرالذي يستند إلى معطيات موضوعية وواقعية وأخلاقية والذي سيمنح الخطاب السياسي أثره الجيد في المتلقين على أوسع نطاق.

[1]- ومان محمد توفيق،*" تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيوتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"* ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، الجزائر، 2016، ص، 9.

وأن الكيانات السياسية(جماعات بشرية) التي تقاوم عوامل التداعي والانهيار بتفعيل سنة التغيير بمنهجية علمية تستفز مكامن الاستجابة في المجتمعات والتجمعاتالبشرية ضامنة بذلك العدل والامان عبر الغاية الكونية والمقصد الذي يبتغيه الأفراد وهو الحريات الفردية والجماعية.

ويتجلى الأمن الإنساني في المجتمعات عامة والمنظماتالإدارية على وجه الخصوص عبر الإبداعوالابتكاروالتميز للأفراد والجماعات، إذ يعبرذلك عن البيئة التي تحتوي تلك الطاقات وتُحسن توجيه مكامن قوتها، فتنمو المجتمعات وتزدهر عبر نماء المؤسسات والمنظمات، وهذا ما نلمسه في الأمم والشعوب التي اجتهدت في توفيربيئات للعمل والإبداع،فأصبحت بذلك مقصدا للطاقات البشرية المتميزة في حين مثلت للجهات الأخرى هدرا للموارد البشرية وبيئة طاردة للكفاءات، ولهذا يكثر الحديث عن الديمقراطية خاصة فيما يتعلق بالتسييرداخل المنظمات والمؤسسات كأداة فعالة لضمان الوصول إلى التميز والإبداع.

مما سبق نحاول أن نتعمق في دراسة وتحليل أثر التسيير الديمقراطي على الإبداعالإداري فرديا وجماعيا، داخل المنظمات الإدارية بما فيها الجامعة الجزائرية،خاصة بعد المكاسب الديمقراطية التي حققتها القوة العاملة (عالميا) ولاتزال تتقدم على صعيد الحقوق والحريات الفردية والجماعية داخل التنظيم والتي انعكست على الإبداع بالرغم من التحديات والتهديدات التي تظل قائمة والمتمحورة حول التساؤل العام:

كيف ينعكس التسييرالديمقراطي على تطويرالإبداع الإداري في المنظمات الإدارية الجزائرية بصفة عامة وجامعة ابن خلدون تيارت بصفة خاصة؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- مالمقصود بالتسيير الديمقراطي بالمنظمة الإدارية وما علاقته بالإبداعالإداري؟
- كيف تساهم طريقة التسيير داخل المنظمة على تطورها وفاعليتها واطلاق العنان للقدرات الفردية؟ وهل ديمقراطية التسيير ضرورة ملحة للمنظمة الإدارية؟
- ما الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية الديمقراطية داخل الجامعة في تسيير الموظفين المبدعين؟ وهل يمكن ان تكون المنظمة عائق امام عملية الإبداعالإداري؟
- هل يوجد أثر للتسيير الديمقراطي والإبداعالإداري بجامعة ابن خلدون بتيارت؟

الفرضيات:

- هناك دلالة ارتباطية بين ديمقراطية التسيير الإداري داخل المنظمة الإدارية وزيادة فعالية الإبداعالإداري.
- تلعب البيئة الديمقراطية داخل الجامعة التي تحوي الطاقات البشرية المتميزة وذات الكفاءة دورا مهما في تحقيق الابداع بالمنظمة الإدارية، وضرورة لاستمراريتها وتميزها.

- يؤثر ادراك القيادة الإدارية الديمقراطية في المنظمة الإدارية بشكل كبير على تسيير الموارد البشرية وزيادة قدراتهم الإبداعية.
- هناك دلالة احصائية بين فعالية طرق التسيير الديمقراطي بجامعة ابن خلدون تيارت وزيادة الإبداعالإداري.

2- المقاربة النظرية:

يؤكد مكشللي على أن الانتماء هو عملية تماه شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية[1]، ويظهر ذلك من خلال التعلق العاطفي بالجماعة(القيم،العادات، المعايير) وقد أكد **كلود دوبار** من خلال كتابه "**أزمة الهويات**" على أن الهوية الاجتماعية رديف لفئة الانتماء وغالبا ما تكون فئة الانتماء هي الفئة المهنية[2]، هذا ما يأخذنا إلى ما يسمى حديثابالمنظمة ككيان اجتماعي تحاول كل فئة فيهاأن تتميز عن الأخرى،وقد رأى **سانسوليوأن** هناك رسائلMessages تبعث بها الأجيال إلى لواحقها على شكل "نماذج ثقافية" هدفها تعريف وتحديد مضامين العلاقة الاجتماعية والتي يعتبرها "تعلم ثقافي في الشغل" والذي يتجسد في أربعة نماذج ثقافية متباينة[3]:

- **ثقافة الالتحام:** تتميز بالانصهار والتضامن مع بقية الأفراد ،والخضوع لسلطة القائد وتكون هذه الثقافة عند الموظفين الذين لديهم مستوى تعليم متدين.
- **ثقافة التفاوض:** تتواجد هذه الثقافة عند المهنيين ذوي المستوى العالي من التكوين ،ولديهم مايسمى بالاعتداد بالنفس نظرا للمكانة الاجتماعية التي يحضون بها بحكم المسؤوليات التي يتبوؤنها والتي يسعون دائما إلى تأكيدهم خصوصيتهم من خلالها.
- **ثقافة الانسجام:**تظهر لدى الأشخاص الذين يشكلون شبكة علاقات خاصة مع الرؤساء والمسؤولين، بهدف تحقيق تطلعاتهم المهنية فيتبرؤون من كل انتماء ويسعون فرادى.
- **ثقافة الانكماش: أو** الانسحاب ويتميز أصحاب هذه الفئة بالابتعاد عن كل ما يتعلق بالتنظيم أو الجماعة وكل ما يعبر عن الالتزام أو الولاء للعلاقات الاجتماعية (الموظفين من النساء، الشباب، المهاجرون، أصحاب البادية....) لأنها فئة تولي أهمية كبرى للحياة الممارسة خارج التنظيم.

هذه المقاربة سرعان ما فندتها دراسات متأخرة من صاحبها بأنها ليست بعيدة عن التغيرات الاجتماعية التي تطرأ باستمرار على الجماعات والمجتمعات...وأن تلك الرسائل فيما عرف بالنمذجة الثقافية

---

[1] عبد القادر محمدي، "***دورالديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي***"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص 11.

[2]- المرجع نفسه، ص 12.

[3]- المرجع نفسه، ص 13.

قد لا تؤدي الغرض منها في نقل المعنى. بسبب التغيرات التي تحدث اضطرابا للفرد مما يشكل له ضبابية لذاته وتنكرا لانتمائه وهويته وبالتالي يضطرب الخصوم والحلفاء مما شكل تحديا استوجب اجتهاد فكريا فيما يتعلق بالانتقال من الحالة الطبيعية التي تفتقر إلى بعض المحددات الوضعية للعيش في إطار الجماعة البشرية إلى الحالة المدنية كما راها **جون لوك**وقسمها إلى ثلاث محددات[1]: **غياب قانون محدد ومقبول من طرف العموم**كمعيار للحكم ، **غياب قاضمتمكن وغيرمنحازفي تطبيقه للقانون، غياب سلطة ذات قوة للتسييروتطبيق القانون**، لأن الفرد المنتمي للمجتمع ليس هو نفس الشخص المنتمي للمنظمة، لهذا نظر لوك إلى ضرورة وجود ما يسمى عقد اجتماعي غير مؤسس على الغلبة والقهر والاستغلال، بل يستمد شرعيته وقابليته للتنفيذ من المجتمع المدني، وليس الإرادة الحرة للأفراد، لأنه مسألة توليد لمفهوم السلطة السياسية المبنية على الشرعية والتي تؤسس لعلاقة وديعة بين الحكام والمحكومين اساسها العقل فقط، وهذه الوديعة ملزمة للأفراد وللحكام على حد سواء فكما تنازل أفراد المجتمع عن جزء من حرياتهم وحقوقهم مقابل التمتع بباقي الحقوق والحريات،أصبح لزاما على الحاكم السهر على إنجاز بنود العقد وتحقيق أهمها وعلى راسها الحق في الحياة والحرية والملكية.

لكن البناء النظري **لهوبز** من خلال كتابه الشهير "دولة الوحش"[2] يرى أن الحقوق الطبيعية للأفراد يجب أن يتم التنازل عنها للحاكم في مقابل الحصول على السلم والاستقرار، وأن العلاقة مشروطة دائما بحسن تصرف الحاكم بالسلطة حفاظا على الحقوق الطبيعية،كما كانت له رؤية أخرى من خلال كتابه "**ليفياثان**"(1651) والذي من خلاله ظهر ذلك الفرد الجديد الذي يحسب حسابه لكل شئ والذي لا يشغله سوى مصلحته الشخصية والذي تعين عليه مراعاة حسابات الأطراف الأخرى ومصالحها أيضا مع التأكيد على عدم طبيعية المجتمع المدني وإنما شيء مصطنع لضمان السلم والأمان[3]، وقد اتفق مع الإصلاحي محمد عبده من خلال المصطلح الغريب الذي أتى به وهو "**المستبد العادل**"، وهو سبب خلافه مع جمال الدين الأفغاني لكن فولتير يرى غير ما رأى**هوبزومحمد عبده**من خلال مقولتهالشهيرة[4]: "أنا لا أتّفق معك في الرأي؛ إلا أنني سأدافع، حتى الموت، عن حقك في إبداء رأيك" مدافعا بذلك عن الحقوق الطبيعيةللأفراد.

رغم أن لوك كان أهم واضعي النظرية السياسية الانجلو-امريكية في يتعلق في الحقوق الطبيعية للأفراد وعدم التنازل عنها وفق مقاربة "الوديعة والمقاومة" من خلال المجتمع المدني، إلا أنها ظهرت مفاهيم جديدة في القارة الاوربية من خلال **مونتيسكيو**Montesquieuالقريب من التقاليد الانجليزية الأرستقراطية

[1]- هشام هشام الهداجي ،جون لوك ونظرية العقد الاجتماعي 2021 بتاريخ :2023/08/13 17سا https://www.mominoun.com/articles

[2]- عامر زياد جلول،"***الديمقراطية العربية بين توماس هوبزومحمد عبده***"، مدونات الجزيرة،2021/12/14 بتاريخ:2023/08/14 سا 16:40

[3]- هورادج .ويارداا،"***المجتمع المدني النموذج الامريكي والتنمية في العالم الثالث***"، ترجمة ليلى زيدان ،ط1، الجمعية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة،2007،ص 32.

[4]- هادي نعمة، دولة الشرّ: الديمقراطية الزائفة 2018 تصفح بتاريخ:2023/08/14 سا:.https://www.almayadeen.net/16:19

نادت بدستور متوازن، وفصل للسلطات،وحدود لسلطة الملكية المطلقة،كما نادت بالدفاع عن الجمعيات الوسيطة (المجتمع المدني)[1].

غير بعيد عن فولتير نجد **روسو Rousseau**الذي عاد بصراحة كل أشكال المجتمع المدني، والذي لم يُلقى بالا لعملية الحكم ومؤسساته (الانتخابات، الكوابح والتوازنات..)،إلا أنه جاء بفكرة عظيمة وحديثة فيما يتعلق بالحقوق الطبيعية والتي كانت انفجارا لحظيا وعفويا للحرية غير المكبلة بالقيود المؤسسية والتدريب التدريجي والمتصاعد على الديمقراطية عبر مفهوم مزعج سمي انا ذاك "**بالإرادة العامة**"[2] المُنظمة للعلاقة بين الحاكم والمحكوم والتي يجسدها قائد كاريزمي، وقد شكل ذلك الهاما لحركات الاستقلال الثورية في مطلع القرن 19لأنه وعد بالقفز نحو الحداثة دون تدريب على الديمقراطية وبشروط مسبقة(الثقافة السياسية،بُنية مؤسسية) كما يراه فيما بعد العلماء والمفكرين . لكن كل من **كانط kant وهيجل hegel**أكدا على القانون والنظام اللذان يتطلبان دولة قوية تكون محكومة بالقانون كوسيلة للتوافق بين الاستقلال المعنوي للأفراد والحاجة إلى النظام العام لتنظيم العلاقات الاجتماعية،لأنه ليس سليما ان تكون هناك حرية من دون قانون،ولا سلام اجتماعي من دون منظمات إدارية مقترنة بالتهديد بتطبيق الإجراءات القسرية ،وذلك جزء من الحالة المدنية التي تحفظ الحقوق الطبيعية للأفراد والجماعات البشرية.

تبقى الحاجة إلى وسيط قوي فيما يسمى بالجماعات الوسيطة في إطار التقدم والحداثة التي يبتغيها الإنسان فرديا وتنظيميا (في إطار الجماعات البشرية)ملحة وضرورية، والتي تعبر عن وجود كيان سياسي قوي يحكم الدولة، فتلك الجماعات الوسيطة تلعب دورا مهما في عملية نشر الثقافة الديمقراطية على مستوى الأفراد مكونة بذلك أجيالا من النخب والمواطنين الذي يؤمنون بواجب المواطنة تجاه الدولة ومؤسساتها فينقلون بذلك سلوكياتهم الديمقراطية إلى المنظمات بشكلها العام، وذلك ما لفت انتباه المفكر الارستقراطي الفرنسي توكفيل Tocqueville بعد ذهابه إلى الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاثينيات القرن التاسع عشر وما راه من قوة هائلة للجمعيات الوسيطة فقد رأى فيها الأساس والعبقرية للديمقراطية الأمريكية لإدماجها بين النظام والحرية وبين المصالح الخاصة والصالح العام(معضلة العصر لكافة النظم السياسية)[3]،وهذا ما ميز النظام الأمريكي عن بقية النظم السياسية باعتباره نظاما سياسيا وليس اجتماعيا أو إنسانيا لأن الحرية فيه كمفهوم اجتماعي سيكولوجي هي القوة الدافعة للتحرر كمفهوم سياسي قانوني[4].

---

[1]- هورادج،مرجع سابق، ص 33.

[2]- المرجع نفسه، ص34.

[3]- هورادج، مرجع سابق، ص 36.

[4]- غيرترود هيملفارب، ***"الطرق إلى الحداثة"***،ترجمة محمود سيد أحمد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت،2009، ص200.

تظل الحاجة إلى الحرية ضرورة مهما تعددت النظم والقوانين فهي المبدأ الذي يتوجب على الجميع الوقوف عنده والانطلاق منه لتنظيم العلاقات بإحقاق الحقوق وإقامة الواجبات بحسب السياقات الزمكانية كما أكد على ذلك**جيفرسون سفيرو.م.أ.في فرنسا :"إن شجرة الحرية لابد ان تجدد من وقت لأخر بدماء الوطنيين والطغاة إنه سمادهاالطبيعي، و أنه لا يستطيع اي مجتمع ان يضع دستورا دائما أو حتى قانونا دائما، فالأرض تخص الجيل الذي هو على قيد الحياة"**[1]، ومهما اختلفت الأماكن والعقائد والقوميات والمنظرين إلا أن الخاصية المشتركة بين الجميع هي قيمة الحرية في النظام السياسي والاجتماعي المنظم للعلاقات البشرية، وقد رأى **عبدالرحمن الكواكبي** أن مسألة السلطة تتعلق بالمجتمع كله وبمنظمات (مؤسسات)تنظم شؤون الدولة من خلال نظام تشريعي بصفة ديمقراطية يستند إلى قانون عادل وملائم ولامركزي، يعتمد على الشرع ومدعوم من الأمة لأن النظام الذي جاء به الإسلام منوط بسيطرة الكل ورضاء الأكثر، وأن الديمقراطية يجب أن تصنع في كل لحظة نعيشها عن طريق السعي للمحافظة عليها باستمرار بالمراقبة والمحاسبة، وكل هذا لن يتم إلا بأمرين أول هما القرآن وثانيهما وعي الناس بضرورة رفض الحكم المطلق العنان ووجوب وجود حكومة (منظمة)مقيدة بقيود الأمة صاحبة المصلحة الأساسية في التنظيم العادل والتي وحدها تجني ثمار الديمقراطية التي تختلف من بلد إلى آخر بحسبه لكن المهم فيها هو التوصل إلى قطف ثمار الحرية وتأسيس ديمقراطية دستورية، فالنظام السياسي الصحيح هو الذي يلعب دورا كبيرا في عملية تكوين مجتمع متوازن من خلال عملية الإصلاح التي عرّفها على أنها تنظيم الإدارة السياسية للحصول على قوانين يجري بموجبها تفويض الأفراد والجماعات على حرية النظر في شؤون الدولة، فقمة التنظيم السياسي هو في إدارة الدولة بإشراك أصحاب العلاقة المعنيون جميعهم، سندهم في ذلك القرآن الكريم كمعيارا للخطأ والصواب لأن التوحيد الذي جاء به الإسلام نزع سلطة الأشخاص من قلوب الناس[2]. وقد حاول الكواكبي التوفيق بين الأفكارالعربية الإسلامية وبين النظريات الغربية والمؤسسات القائمة في أوروبا، من خلال بحثه عن أصول مبادئ الحرية والعدالة والمساواة، وأسس سيادة القانون والنظام البرلماني في تقاليد العرب وفي مبادئ الإسلام، فهنا الكواكبي حاول هضم الأنظمة الغربية باعتبارها تنادي بما نادت به المبادئ الإسلامية بينما **الطهطاوي** طالب بالسير على النهج الغربي الذي حقق الغاية والهدف في الارتقاء بالإنسان إلى المدنية، و**للعقاد** رأي مغاير فيما يتعلق بالديمقراطية إذ يرى أن قديمها وحديثها فرضته السياقات الزمكانية وأنها لم تقم أبدا على الحق الإنساني المعترف به لكل إنسان،وإنما كانت إلى الضرورة العملية أقرب منها إلى المبادئ الفكرية والأصول الخلقية فالمجالس الرومانية لم يتقرر في دساتيرها قط أن

---

[1]- المرجع نفسه، ص 204.

[2]- جمال الطحان،"***الكواكبي بين الدين والدولة***"، دراسة أدبية، منبرحر للثقافة والفكر والأدب،2006،الموقع الالكتروني: www.diwanalarab.comتم التصفح بتاريخ: 2023/08/18، سا:09و30د.

تتساوى جميع الطبقات في حقوق الانتخاب وحقوق الحكم ولم يتوسعوا في "المواطنة" إلا لتجدد الحاجة إلى الجند من العامة، وعمال المدن الانجليزية لم يخولوا حق الانتخاب سنة 1867 إلا لأنهم أصبحوا قوة لازمة للدولة في المصانع، ونفس الأسباب خولت المرأة حق الانتخاب بعد الحرب العالمية الثانية لأنها اشتغلت بأعمال المصانع أثناء غياب الجند في ميادين القتال، هذه الديمقراطية المفروضة ضرورة يتساوى فيها حق الطبيعة مع حق التشريع لأن الحق ضرورة يمليها الواقع قبل الدستور أو صاحب السياسة وليس هذا هو المقصود حين نبحث عن الفضل في تقرير الحقوق وإقامة الدساتير[1].

والعرب كغيرهم من الشعوب الأخرى عرفت ضروبا من الطغيان والاستبداد ولا تزال،بالرغم من الحديث على أن الجزيرة العربية عرفت حرية البداوة على أتمها قبل الإسلام لكن بحسب **العقاد** هي حرية لا تصدر عن مبدأ ولا عن فكرة ولا عن تعريفات الحقوق الإنسانية، ومن يدعي أنها كانت حالة مألوفة عند العرب فذلك وهم من أوهام التعجل في النظر إلى عوارض التاريخ فخذ على سبيل المثال المثل القائل: "لا حر بواد عوف"،لهذا فالديمقراطية عند العرب عرفت بعد مجيئ الإسلام وتميزت بأربعة أسس هي: (المسؤولية الفردية، عموم الحقوق وتساويها مع الناس، وجوب الشورى على ولاة الأمور،التضامن بين الرعية على اختلاف الطوائف والطبقات) ولم تسبقه كما توهمها المستشرقين وكتاب التاريخ الأوربيين[2]،ولا يزال الإنسان العربي على وجه العموم والجزائري على وجه الخصوص يبحث عن حقوقه الاجتماعية والسياسية سوآءا على الصعيد الفردي أو على مستوى الجماعة البشرية(المنظمات)ويبتغون حكما ديمقراطيا يكونون جزء منه لكنهم قد يغفلون أنه حقائق وأشكال، أو كما يقول المناطقة(أهل المنطق) جوهر وعرض، فأما الجوهر فهو حرية المحكومين في اختيار حكومتهم وأما العرض فهو صناديق الاقتراع وقوانين الانتخاب والدساتير.

إذ يرى **مالك بن نبي**[3] أنه بحكم اتصالنا بالمستعمر لمدة طويلة فرضت علينا بعض العادات والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بأسلوب حياة بعيدة عنا نظن بحسبه أنه قيمة حضارية دون تمحيص وتحقيق في صحتها واتفاقها مع جوهر شخصيتنا وفلسفة حضارتنا، والديمقراطية من بين تلك المفاهيم التي اضفناها إلى الإسلام دون أن نتسائل هل توجد ديمقراطية في الإسلام؟فالإجابة عن هذا السؤال تتجسد من خلال شعور كل مسلم بتكريم الله الخاص في قوله تعالى:﴿**تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ**﴾[4].وقوله أيضا:﴿**وَلِلَّهِالْعِزَّةُوَلِرَسُولِهِوَلِلْمُؤْمِنِينَ**﴾[5]، فتدبر هذه الآيات يجعل الفرد المسلم يشعر بعزة تمنعه من الكبرياء فهي عزة سمو أخلاق وعلو همة،لا عزة مجد تكسبه الأشياء المادية

[1]-عباس محمود العقاد، "***الديمقراطية في الإسلام***"، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص، 2005، ص 13.

[2]-المرجع نفسه، ص ص، 18-25-29.

[3]- مالك بن نبي، "***مشكلات الحضارة تأملات***"، *دار الفكر*، دمشق،2002 ،ط1، ص71-87.

[4]-سورة القصص، الآية: 83.

[5]-سورة المنافقون، الآية: 08.

فحسب، فهي تمنعه من الذل والتكبر معا، فمعنى الديمقراطية هنا مرتبط بشعور وبعادات وتقاليد لا يلغيها نص، ولا يلغيها طاغية جبار لأنها تقوم على ثلاثة أوجه: **الديمقراطية باعتبارها شعور نحو الأنا، باعتبارها شعور** نحو الآخر ،**مجموعة الشروط الاجتماعية السياسية اللازمة لتكوين هذا الشعور في الفرد والتنمية**، وهذه الأوجه الثلاث هي شروط موضوعية تستقى منها المبادئ التي تحمي الحريات كحرية المعتقد ﴿**لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ**﴾[1]، وحرية العمل ﴿**هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ**﴾[2]، فالديمقراطية بمعناها العام مغروسة في ضمير المسلم بهذا التقويم الجديد الذي جدد في نفسه قيمته وقيمة الآخر، باعتبار الأشخاص أول ى من الأشياء. فبريطانيا مثلا تتمتع بحياة ديمقراطية دون اية نصوص تحمي الحقوق والحريات لأنها تسري في وجدان وعادات وتقاليد الشعب وعرفه الاجتماعي، ليأتي بعد ذلك الدستور مجسدا المشروع الديمقراطي الذي أصبح واقعا سياسيا عندهم.وبالقياس على ما سبق فإن الإسلام قد وفق في الجمع بين الديمقراطية السياسية والديمقراطية الاجتماعية [3]**لقوله تعالى:**﴿**وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ**﴾[4].**وقوله عزوجل:**﴿**وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ**﴾[5].

إذن المعالم الأساسية للحياة البشرية هي ذات علاقة تفاعلية تبادلية وبنائية تبادلية وأنها أيضا ذات طبيعة سببية، ينشأ عنها الروح الاجتماعية بسماتها المعروفة[6]: الذاتية المشتركة،قراءة الأفكار، الكياسة، التربية والمعايير الجمالية، الإبداع،الكلام والذي يؤهل الأفراد كموظفين في المنظمات(باعتبارها كيان اجتماعي) على اختلاف نشاطاتها إلى الوعي بالوضعيةالتي يتواجدون بها عن طريق التحليل والملاحظة... ويفرض هذا الوعي بالوضعية داخل منظمات الأعمال على الرؤساء توسيع دائرة الديمقراطية التنظيمية إجراء وسلوكا من أجل منح مزيدا من الفرص للمخاطرة والتعبير دون خوف الصدام وبالتالي تبرز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية، فالعنصر البشري هو الأهم في بيئة التنظيم الاجتماعي فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الصُعد الإدارية، والهيكلية، والفنية، ويقع على عاتق الإدارات الوصية في الكيانات الاجتماعية المهنية مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية بما يحقق التوازن بين المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الفردية والتي يتعزز من خلالها الثقة في بيئة العمل التي تتكون من شقين حسب **ارمسترونغArmstrong** مادية ونفسية اجتماعية وربطها نيوNeoبالإدارة الصحيحة[7]،لذلك يري

---

[1]-سورة البقرة، الآية: 256.

[2]-سورة الملك، الآية: 15.

[3]- مالك بن نبي، مرجع سابق، ص 88.

[4]-سورة الشورى، الآية: 38.

[5]-سورة النساء، الآية: 58.

[6]-أحمد موسى عبد الحميد بدوي، "***عرض تحليلي لكتاب لماذا ينفرد الانسان بالثقافة***" ، جامعة عين شمس، مصر،2000،ص10.

[7]- محمد سعيد فهد المشوط، "***أثر بيئة العمل على الابداع الإداري***"، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الاوسط،الكويت،2011،ص 3-16.

روبينس Robbins(1997) أنه يتوجب التعامل مع الخلافات والصراعات داخل الكيانات الاجتماعية المهنية بصورة إيجابية لاعتبارها قيم تساهم في دعم السلوك المبدع في المنظمات والتحدي هنا يكمن في قدرتها على تدريب الأفراد على الأساليب الصحيحة لمواجهة فعالة باتباع الأسلوب الديمقراطي.

تتشكل سمات الروح الاجتماعية التي ذكرناه سابقا من الثقافة التي تعتبر فلسفة وقيم خلقية فردية واجتماعية تساهم في تكوين وتنشئة الفرد منذ ولادته فتصبح بذلك النمط اللصيق بحياته كمحيط فكري ونفسي واجتماعي وأخلاقي وروحي...ولا يمكن لأي مجتمع أن يخلو من هذا المحيط الفلسفي الذي يحتضن الوجود الإنساني ويدعمه بالخبرة المعرفية والسلوكية والجمالية فتتشكل بذلك الطباع والشخصية والأذواق الثقافية المحكومة بالسنن النفسية ويعرفها مالك بن نبي:"الثقافة هي نظرية في المعرفة ومنهج في السلوك وطريقة في العمل والبناء". ويعتبر أن أهم سمة من سمات الروح الاجتماعية المكونة للثقافة هو الذوق الجمالي لأنه يحرك الهمم إلى ما هو أبعد من مجرد المصلحة كما يحقق أهم شرط من شروط الفعالية ليضيف اخلاقيا إلى الفرد دوافع إيجابية أخرى[1]،فالثقافة أخلاق وسلوك أكثر من أن تكون مجرد نظرية في المعرفة المجردة لأنها تهتم ببناء وتشييد أهم عنصر من عناصر الحضارة الذي يتحكم في كل شيء وبالتالي فالأخلاق هي المحدد الرئيسي لاتجاه المجتمعات،وإن كانت الانتماءات الاجتماعية هي التي ترسم الثقافة فإن الثقافة الخاصة بالفئات المهنية تتمحور حول القوة الاجتماعية، ولا تكون الصورة واضحة لتلك الثقافة في الأطر الاجتماعية إلا إن توفر شرط الحرية في إطار من الديمقراطية التي تهيء جوا من الهدوء النفسي الاجتماعي الذي يسمح ببناء الوعي بالثبات والتغير .

3- تحديد المفاهيم:

1-3 الحقوق والحريات:

يقصد بها الحقوق المتأصلة لجميع البشر مهما كانت قومياتهم أو معتقداتهم أو أماكن إقامتهم،إذ يحق للجميع الحصول عليها على قدم المساواة وبدون تمييز حيث تكون مترابطة ومتآزرة وغير قابلة للتجزئة، وهي حقوق ربانية وهبة من الخالق إلى المخلوق حتى في قضية الإيمان به من خلال قوله تعالى: ﴿**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ**﴾[2] وفي الأثر قول سيدنا عمررضي الله عنه في قضية ابن والي مصر عمر بن العاص مع القبطي"متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرار"()،وهو أمر اتفق ويتفق عليه الجميع قديما وحديثا فقد اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة عامي 1945 و1948 الإعلان العالمي للحقوق الإنسان والذي ترجم إلى 500 لغة وفي 1976 دخل العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية

---

[1]- أسامة خضراوي، "***مالك بن نبي ومشكلة الثقافة***"، مدونات الجزيرة، 2019 www.aljazeera.net/blogs تم التصفح بتاريخ:2023/08/22 سا 11و30د.

[2]- سورة الإسراء، الآية: 70.

والاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيز التنفيذ[1]،وقد تأثرت عديد الدساتير بهذا التوجه العالمي ومنها دساتير الجزائر من 1988 إلى 2020 الأخير الذي أورد بابا كاملا سماه الحقوق الأساسية والحريات العامة والواجبات تضمن فصلا خاصا بالحقوق والحريات نص فيه على حوالي 44 مادة[2]، وللمسيرة الفكرية الفلسفية لحقوق الإنسانأسس وأصول سابقة بنت عليها الحداثة مفاهيمها عن الحريات والحقوق، ويمكن الجزم أن هذه الأصول قد بدأت مع بداية تكوين الحياة المشتركة للجماعات البشرية وهذا ما دفع عبر قرون من الزمن المفكرين والفلاسفة إلى العمل على إيصال فكرة حقوق الإنسان إلى ما نراه اليوم، من خلال البحث في الأسئلة العديدة المتعلقة بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات فأُنتج عن طريق الفلسفة السياسية الأخلاقية ما يسمى بالعدالة الاجتماعية التي تمنع السيطرة وتعمل على تحويل الجماعات البشرية إلى مجتمعات مبنية على الحقوق وقائمة عليها.

2-3 التنظيم:

يعتبر التنظيم فعل بشري يُحدد من خلاله مجموعة الوظائف والأعمال التي يتوجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية من خلال إطار تعاوني مشترك، كما يعتبر نسق عام من أنساق المجتمع الذي بدوره يسير وفقا لتنظيم كبير يسمى الدولة، ويوجد نوعين من التنظيم : الرسمي المحدد بضوابط مجسدة في الخطط والسياسات والإجراءات والأدوار، والغير الرسمي المتعلق بالاعتبارات الشخصية وطبيعة التعايش المجتمعي والعادات والتقاليد.

3-3 الديمقراطية:

مصطلح غربي ارتبط بجملة المطالب الفردية والجماعية والسلوكيات السياسية انطلاقا من دولة المدينة وتعزز وجوده مع تقدم الفكر الليبرالي وهيمنته بعد الحرب العالمية الثانية ثم سقوط جدار برلين الذي أفرز فيما بعد الأحادية القطبية صاحبة مشروع الديمقراطية الحديثة، ويعد من المصطلحات الأكثر شيوعا في الحقل السياسي، نظرا لاعتبارها نظام حكم يمنح حرية الاختيار كحق للمواطن في التعبير عن رأيه وشعوره بالحرية عن طريق ممثليه في الهيئات السياسية، كما تعتبر شكلا من أشكال التقدم والرقي الإنساني لأنها تقبل التعددية الممثلة في التنوع والاختلاف، وهناك نوعين من الديمقراطية بحسب التنظيم: الديمقراطية الإجرائية والسلوكية.

4-3 المنظمة:

كيان اجتماعي منظم يخضع لمجموعة من الإجراءات والسياسات والقوانين تهدف إلى تحقيق غاية معينة،وتوجد انواع عديدة للمنظمات نذكرها على سبيل المثال: المنظمات الإنسانية، المنظمات الحكومية،

[1]- الأمم المتحدة، ***"السلام والكرامة والمساواة على كوكب ينعم بالصحة"*** بتاريخ :23023/08/23 سا 10و37د. www.un.org/humain-rights

[2]- محديد حميد، ***"حقوق الإنسان في ظل دستور2020 وضمانات حمايتها"***، جامعة الجلفة، مج 09، ع01،2020، ص،48.

المنظمات العمالية، المنظمات البيئية، المنظمات الصحية...الخ، وقد تأخذ الصفة المحلية والدولية والإقليمية ميزتها الإدارة الذاتية كما تعتبر العمود الفقري للإدارة، وقد اعتبرت بيئة تنظيمية تسمح لأفرادها بتحقيق طموحاتهم واستغلال قدراتهم عن طريق إشباع رغباتهم بإشراكهم في اتخاذ القرار مبتعدة بذلك عن النزعة التقليدية المانعة للإبداع والتفوق.

- الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري من أهم مقومات وركائز المنظمة الناجحة والمتميزة في أدائها ويتوقف ذلك على ثقافة قادة المنظمات والبيئات السياسية التي يتواجدون بها، فعملية الإبداع تكون حاضرة في المنظمات التي تسعى دائما إلى التغيير بإحداث النقلات النوعية والجوهرية في أساليب أعمالها الإدارية بكفاءة عالية من خلال دعم الموظفين فيها وتشجيع سلوكياتهم الإبداعية بمنح صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات مع منح فرص لأداء أداء الأعمال بكل حرية واستقلالية، فالإبداعالإداري متعلق دائما بعملية التطوير المستمرة للأنظمة الإدارية[1].

[1]- حمد عامر العجمي، **"أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية"**، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع 19، الكويت، 2021، ص 412.

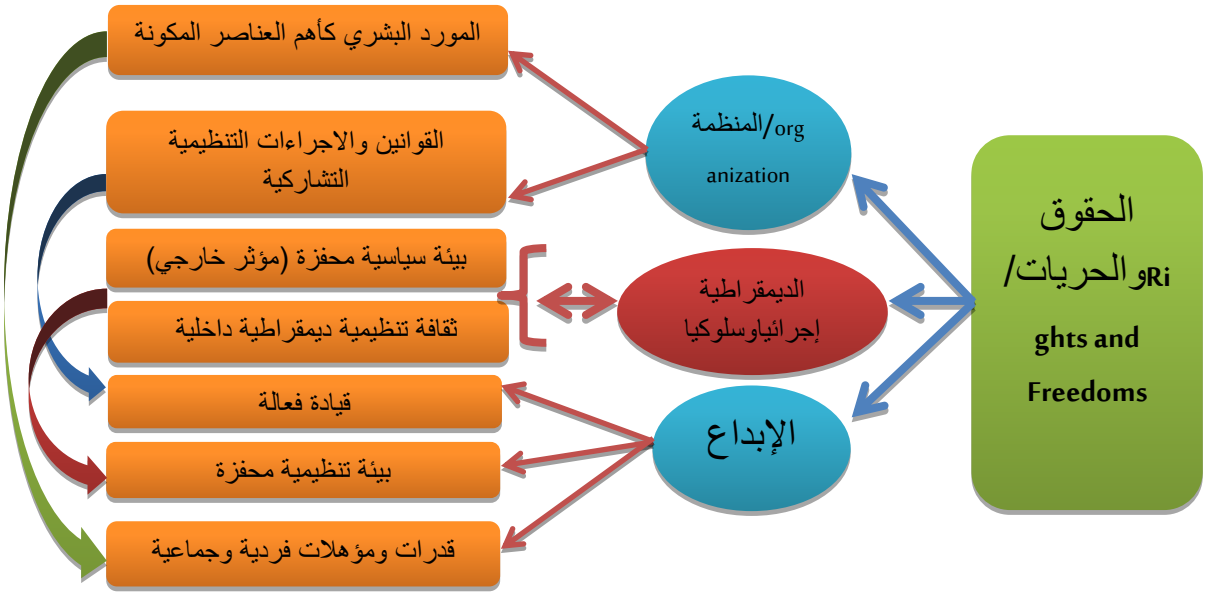
- القيادة الفعالة:

وجود أي جماعة رسمية أو غير رسمية يتطلب وجود قيادة، ويلعب نمط وأسلوب وشخصية القائد دورا محوريا في قيادة الجماعة، فتميز كل كيان اجتماعي عن غيره مربوط بفعالية القائد وطموحه في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة بتحفيز الاتباع على التعاون من أجل توجيه جهودهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمشتركة ويكون ذلك من خلال عملية التأثير، **فكونتزوادونيل** يرون أن القيادة الفعالة هي عملية تأثير يقوم بها القائد لإقناع مرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء النشاط التعاوني، ويقول **تيد** أن القيادة الفعالة هي نشاط يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ليتعاونوا من أجل أهداف معينة[1].ويكون ذلك بتوظيف السمات والمهارات التي تجعل القائد يؤدي عمله بأسلوبإبداعي متميز يتناسق مع مرتبة القيادة.

-التسيير الديمقراطي:

هو مجموعة من الإجراءات الإدارية، تسمح للأفراد بالمشاركة في صنع القرارات والتعبير بكل حرية عن أراءهم داخل المنظمات التي تضمن لموظفيها إجراءات قانونية تكفل العمل النقابي والإعلام والاتصال والفهم المتبادل وهيئة مراقبة لضمان الحقوق كما تجعل كل من القادة والموظفين يتصرفون بأسلوب ديمقراطي أساسه المساواة والحرية[2].

شكل رقم (01) يوضح العلاقة بين مفاهيم الدراسة



[1]- رباب اقطي، كلثوم بيبيمون، "*انماط القيادة الفعالة وعلاقتها بتماسك الجماعة في التنظيمات الحديثة*"، الجزائر،ص 397.

[2]- عبد القادر محمدي، مرجع سابق، ص 38.

أهمية الدراسة واهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته الذي يسعى إلى توضيح أثر التسيير الديمقراطي على تطوير الإبداعالإداري بالمنظمات، ويعتبر من المواضيع الحيوية والحديثة والشائكة في بيئتنا، نظرا للتأثيرالمباشر لعملية التسيير ونوعيتها على الموظفين داخل المنظمات الإدارية .

وعليه فان انتهاج الديمقراطية كمسلك تسييري داخل المنظمات الإدارية خاصة أمر في غاية الأهميةوذلك للأسباب التالية:

- تعاظم الاهتمام بالحقوق والحريات في المجتمعات العربية خاصة في العقد الأخير وما سمي بثورات الربيع العربي والذي شمل تقريبا معظم الدول العربية خاصة الجمهورية منها رغم بعض النتائج الوخيمة المترتبة عن الانتفاضات الشعبية.
- فهم واقع التسيير الإداريلتحديد رؤية شاملة للمستقبل، من خلال تسليط الضوء على الظاهرة قيد الدراسة والتي تساعدنا في نهاية المطاف على إيجاد حلول واقعية وأكثر فاعلية.
- تسهم الدراسة في لفت أنظار القائمين على الجهاز الإداري إلى أهمية الديمقراطية في التسيير وحاجة المنظمات ككيان اجتماعي إلى الإبداعالإداري، وكذلك الإشارة إلى التحديات والرهانات المفروضة على تطبيق الديمقراطية كآلية تسيير وتعزيزها كثقافة من أجل تنمية الموارد البشرية وتطويرها .
- تساعد على الإحاطة بجوانب القصور في العلاقة بين القيادة الإدارية والموظفين وبالتالي رسم خطة استراتيجية تتماشى والمتطلبات الراهنة الواجب توفرها من أجل إحداث التنمية اللازمة للإبداعالإداري.

حيث تسعى هذه الدراسة من خلال تساؤلاتها إلى محاولة فهم العلاقة بين الديمقراطية والإبداع الإداري في عملية تنمية المورد البشري وتطويره باعتباره الركن الأساسي داخل المنظمة، وإبراز مدى ارتباط نمط التسيير بالفرد قصد إطلاق العنان لتطوير قدراته ومهاراته ،كما تحاول أن تفهم تأثير القيادة الإدارية على الموظفين وأهمية دور القائد من خلال نمط التسيير في خلق بيئة إبداعية داخل المنظمات .

وعليه فإن هذه الدراسة تتناغم مع الواقع الذي تتواجد فيه المنظمات في ظل التطورات الداخلية والخارجية المتلاحقة، والتي تدفعها إلى ضرورة التكامل والاندماج في بوتقة المجتمع العالمي وفق دعائم التطور العلمي والمعرفي للوصول إلى المرونة والفاعلية في الاستجابة لتلك التحديات .

-أسباب اختيار الموضوع:

الاسباب الذاتية:

- اهتمامي الشديد بقيمة الحرية وبالديمقراطية كآلية للتسيير.

- تجربتي المهنية في بيئتين مختلفتين بيئة ديمقراطية مبدعة مع الأجانب وبيئة غير ديمقراطية تخنقها المركزية الشديدة.
- الحوارات والنقاشات مع زملائي في العمل وأصدقائي من قطاعات مختلفة وتذمرهم لعدم وجود جو من الحرية داخل العمل وغياب أي مظهر من مظاهر الإبداع أو الابتكار مما ولد الروتين القاتل وعدم الاحساس بالانتماء الوظيفي.

الأسباب الموضوعية:

- محاولات الشعب الجزائري المتكررة الإلتحاق بركب الديمقراطية من 1988 إلى 2019 لتجسيد دولة الحريات والحقوق كما جاء في بيان أول نوفمبر .
- التوجه العام للدولة من خلال محاولة تكريس الديمقراطية عن طريق الدساتير الموضوعة والمعدلة من 1996 إلى 2020 (مع الاشارة لدستور 1988).
- التقهقر الذي تعاني منه المنظمات الإدارية الجزائرية على جميع المستويات والذي يتجلى في العقلية القيادية التسلطية المنافية لنصوص الدستور.
- العولمة وما صاحبها من تقدم تكنولوجي وصناعي كإبداع بشري وجد البيئة المناسبة التي تؤمن بقيمة الحرية للوصول بالفرد إلى إطلاق العنان لقدراته ومؤهلاته العلمية والفنية والتي تُوجت مؤخرا بالذكاء الاصطناعي، كل هذا يشكل ضرورة قصوى للمنظمات لانتهاج الديمقراطية كأسلوب تواصل وتسيير للوصول إلى الإبداع .

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث التي تدور في سياق الموضوع أو ما يشابهه ،قام بها باحثون اخرون، حيث تزود الباحث بالمقاربات والافكارالجديدة وهي من الدعامات الأساسية المساعدة على تحديد الموضوع قيد الدراسة بشكل دقيق .

-الدراسة الأولى : دراسة محمد سعد فهد المشوط، أثربيئة العمل على الإبداعالإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت(2011)،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداعالإداري في المنظمة الإدارية المدروسة(أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية)، وقد ركزت هده الدراسة على النقاط التالية:

-تحديد مستوى بيئة العمل في المنظمة المذكورة سابقا.

-تحديد مستوى الإبداع الإداري.

-تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداعالإداري.

وقد خلصت نتائج الدراسة والتي شملت عينتها 257 شخص من أكاديمية سع العبد الله الأمنية أن:

-مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات والتدريب وكذلك أهمية المشاركة في اتخاذ القرار متوسط.

-مستوى اهمية التكنولوجيا ونظام الحوافز والمكافآت متوسط هو أيضا.

- مستوى أهمية ظروف العمل كان عاليا والسلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية كان عاليا جدا.

ويرجع ذلك إلى أن التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق لم يكن بالمستوى المطلوب مع عدم إتاحة فرص التدريب للجميع دون إغفال المستوى الضعيف في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الأكاديمية، إضافة إلى عدم أهلية الكادر البشري في استخدام التكنولوجيا وعدم ربط نظام الحوافز والمكافاة بشكل مباشر مع الأداء مع عدم توفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة.

- **الدراسة الثانية: دراسة باثم بيلا ديروسي، المقاربة التنظيمية لأساليب وأدوات الإبداع لمعالجة التعقيدات المفاهيمية(2016)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تصميم، المدرسة الوطنية للفنون والمهن باريس، فرنسا.

هدفت الدراسةإلى :

- تحديد الآليات الواجب توفرها لتحفيز الإبداع .

- جمع هذه الأليات من أجل إضفاء طابع رسمي شامل لنموذج نظري.

- استنتاج الجوانب المنهجية التي سيتم تطبيقها في السياقات الصناعية.

خلصت الدراسةإلى :

-المقاربة المنهجية يجب أن تتكون من نموذج فكري إنساني يراعي طبيعة التكوين البيولوجي للفرد .

- المنبع الرئيسي للإبداع هو التكوين البيولوجي للفرد .

- المقاربة المنهجية للإبداع هو محاكاة حيوية طبيعية تعمل على إلهام الأفراد على التغيير من خلال وضعهم في قلب البيئة التي يؤثرون فيها وتؤثر فيهم .

-**الدراسة الثالثة: دراسة عبد القادر محمدي،دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي(2016) ،دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي –وكالة الجلفة انموذجا-** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة التأثيرات المترتبة عن الديمقراطية التنظيمية بالنسبة للإنتماء التنظيمي من خلال التعرف على الواقع الثقافي بالنسبة للفئات المهنية المستهدفة وتحديد مستويات السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية وللموظفين على حد سواء عن طريق معرفة الإجراءات الديمقراطية الملموسة على أرض الواقع وتأثيرات تلك السلوكات على الانتماء بالنسبة للموظفين قصد الوصول إلى الرضا الوظيفي .

النتائج المتوصل إليها في هده الدراسة اثبتت:-

-أن **الديمقراطية التنظيمية** أحدثت نوعا من الوعي الخاص بكل فئة مهنية بنموذجها المتعلق بهالأن الواقع الديمقراطي أفرز تفاعلا اجتماعيا قويا يتوافق مع ثقافة موظفي المنظمة الإدارية المدروسة، أي أن الديمقراطية التنظيمية لها تأثير إيجابي على انتماء الموظفين داخل الحيز الاجتماعي المنظم الدي ينتمون اليه .

-كما اظهرت النتائج قصور في تمظهرات **الديمقراطية السلوكية التنظيمية**، وتجلى ذلك في التجاوزات السلوكية المناقضة للفعل الديمقراطي التي يمارسها بعض القادة الإداريين والموظفين في الإدارة العليا .

-حضور لافت **للديمقراطية الإجرائية** من خلال العمل النقابي ومنح المزيد من الفرص للحراك المهني داخل الحيز الإداري وبدعم رسمي.

- وجود مظاهر مناقضة **للديمقراطية التنظيمية** بسبب التمكين المبالغ فيه للعمل النقابي وتسلط القادة الإداريين وتكريس الوساطة.

-الدراسة الرابعة: دراسة هشام عزت، القائد المبدع: النموذج والتجربة للقيادة الموجهة والمحددة(2017)،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة البحث للعلوم والأداب باريس، تخصص علوم التسيير، فرنسا.

ركزت هذه الدراسة على البحث عن صور القائد الموجه والمحدد من خلال مقاربة التفكير المعرفي وهدفت إلى مايلي:

-تحديد الحد الأدنى من ملامح القيادة الموجهة والمحددة لعملية الإبداع.

-معرفة حجم تواجد القيادة الموجهة في عملية الابتكار.

-وضع سياق للقاعدة التجريبية للقيادة الموجهة في المنظمة بربطها بسلوك القيادة الكلاسيكي.

-توليد قواعد واستراتيجيات دقيقة للقيادة المحددة والموجهة مبنية على التجربة.

وخلصت الدراسة إلى مايلي :

-إعادة تعريف القائد المبدع وتجديد مناهج تحديد وتوجيه الإبداع.

-نمذجة القيادة المحددة من خلال آليات وميكانيزمات تثبيت جديدة.

-القيادة المسيطرة لا تقتل الإبداع.

-تسليط الضوء على الممارسات القيادية الجديدة لتثبيت الإبداع في المنظمات وفق السياقات الزمكانية.

-الدراسة الخامسة: دراسة قاضي خير الدين، الديمقراطية التشاركية وتفعيل الحوكمة المحلية في الجزائر(2019)،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران.

هدفت الدراسة إلى محاولة بعث مفهوم جديد للديمقراطية في الجزائر عن طريق تأسيس سلطة رابعة من شأنها تفعيل الحوكمة في سياقها المحلي، بتقديم إفادة للممارسين والمقررين عن نمط يسمى الديمقراطية التشاركية والتي يتوجب العمل به داخل المنظمات التمثيلية بين الناخبين والمنتخبين، كما هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة استشرافية لواقع التنمية المحلية في إطار الديمقراطية التشاركية تحت عنوان الرهانات المستقبلية لتفعيل الحكومة المحلية في الجزائر.

وخلصت هده الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود أزمة في الديمقراطيات التمثيلية .

-العصر الحالي هو عصر إشراك المواطنين في عملية صنع القرار.

- الانخراط في المجتمع المدني هو دافع للديمقراطية التشاركية.

- وجود قوانين مساعدة على بروز وتطور الفكر التشاركي في الجزائري يعود إلى الحقبة الاستعمارية.

- وجود مشروع قانون الديمقراطية التشاركية والذي سيرى النور بحسب الباحث قريبا.

- الديمقراطية التشاركية نمط تصاعدي من الاسفل إلى نقطة صناعة القرار في الجزائر.

-الديمقراطية التشاركية هي الفضاء الخصب لتنمية روح المبادرة لدى الأفراد والجماعات.

هدفت الدراسة إلى التوصل.

-الدراسة السادسة: دراسة داهن اوفونو بيام dahn ovono beyemeبعنوان تسيير الإبداع في المؤسسات المبتكرة دراسة حالة المؤسسات الناشئة لمقاطعة اوسيتاني الفرنسية(2021)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة بول فليري مونبيليه مدرسة الدكتوراه 60 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور البيئة التنظيمية في خلق الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشئة كما عالجت دور القيادة الإدارية الضروري لخلق الإبداع، وكان لها عمل مهم في التفكير في هذا الموضوع المهم على الصعيد الفردي والتنظيمي، ومست المؤسسات المبدعة الابتكارية على غرار المؤسسات الناشئة(startups)،وقد أكدت على شح الدراسات المتعلقة بهذا النوع من المنظمات مما دفع الباحث إلى ايجاد مقاربة جديدة تتعلق بمفهوم الإبداع داخل المنظمات المبتكرة من خلال الأتي:

– تحديدأي المقاييس التي تجعل الإبداع محرك مُؤسس لثقافة الابتكار في المؤسسة.

– تحديد جوانب الإدارة النموذجية للأفراد المبدعين.

وقد خلصت للنتائج التالية:

-على مستوى التسيير: يجب ترسيخ ثقافة إبداعية حقيقية، والعمل على تغيير ذهنيات ودور القيادة الإدارية، برمجة ملتقيات ودورات تكوينية تتعلق بتسيير الإبداع داخل المنظمات.

-أهمية إثراء المفاهيم المتعلقة بالإبداع داخل المنظمات.

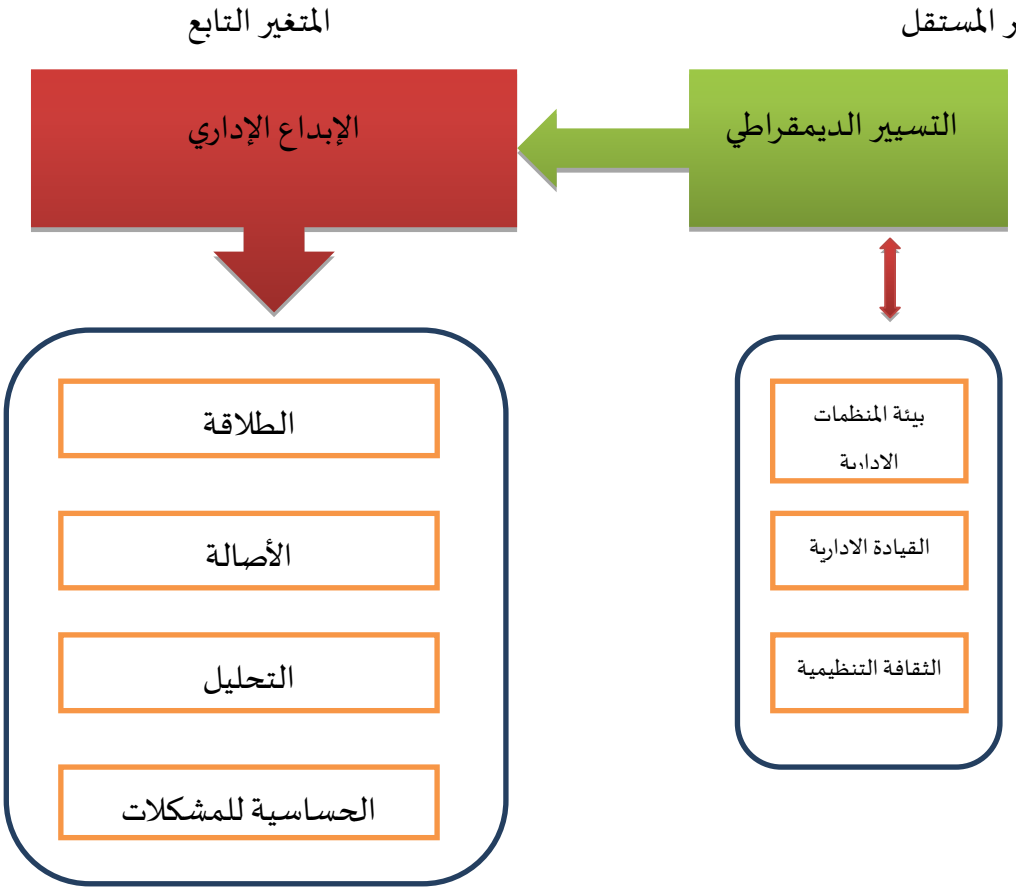
-ضرورة التعريف التجريبي للإبداع مع الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية للفرد المبدع.

-التشديد على أهمية الربط بين عملية التحفيز والإبداع.

- إبراز دور القائد في الإبداع التنظيمي أمر في غاية الأهمية لترسيخ الإبداع في المنظمة.

-انموذج الدراسة :

الشكل رقم (2): يوضح أنموذج الدراسة



9- صعوبات البحث:

يعد البحث العلمي من المشاريع والمهام الصعبة التي تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد وخاصة الصبر، ولهذا تكمن لذة البحث العلمي في التحديات والصعوبات التي تواجه الباحثين عامة، وتختلف درجة التعامل مع الصعوبات من باحث لأخر كما تتوقف أيضا على طبيعة الباحث نفسه والبيئة التي يتواجد فيها، وقد واجهتنا في رحلتنا البحثية صعوبات كثيرة ومتعددة كغيرنا من الباحثين والتي يمكن أن نعددها كالأتي:

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية المرتبطة كليا بموضوع البحث خاصة في الشق الثاني من البحث.
- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز دراسة قيمة.
- عدم مواءمة موضوع البحث للواقع نظرا للغياب الشبه تام لمتغيرات الدراسة.
- صعوبة التعامل مع التطبيقات الإحصائية والذي قد يؤثر على التحليل السليم للنتائج، وغلاء ثمنها مما يدفع الباحث إلى البحث عن طرق أخرى سهلة قليلة التكلفة.
- أغلبية المصادر والمراجع في الشق الثاني للبحث باللغة الأجنبية نظرا لافتقار البيئة التي نعيشها فيها للمتغير الثاني.
- الضغط النفسي للباحث من خلال البيئة التي يعيشها فيها والتي تفتقر حقيقة لثقافة البحث العلمي.
- صعوبة توفيق الباحث بين الحياة العلمية والحياة العملية .

الفصل الأول

الفصل الأول : التسيير الديمقراطي والابداع الاداري في بيئة المنظمات الادارية الجزائرية

- **المبحث الأول:** ظاهرة التسيير الديمقراطي والابداع الاداري.
- **المبحث الثاني:** علاقة التسيير الديمقراطي بالابداع الاداري.
- **المبحث الثالث:** البيئة الإدارية في الجزائر.
- **المبحث الرابع:** دور المحيط السياسي في تجسيد ثقافة التسيير الديمقراطي.

تمهيد:

ارتبط وجود الإنسان منذ أن خلقه الله بقدرته على تسيير اموره المادية والمعنوية ليضمن بقاءه واستمراره، وبتحمله للأمانة التي اوكلها الله له في الأرض رغم ثقلها، واختلفت التوصيفات لسلوكه باختلاف الأزمنة التي تواجد بها، كما خضعت حركته للتطور والزيادة بتقليل الجهد وربح الوقت، واقترنت بالفشل والنجاح طبقا للنهج والأسلوب المتبع فيها مهما كان نوع التخصص الدي هو فيه، كل هذا سمي فيما بعد التسيير لكن حركة العقل البشري كان لها دورا بارزا في عدم بقاء المصطلح وحيدا وانما اضيف له ما يحتاجه الإنسان وما مارسه فعلا، واكتشف مواطن التقصير فيه من خلال مجهود لم يهدر مثلما أكد على ذلك المفكر محمد أحمد الراشد بقوله:" ليس من الجهد ما يهدر، وانما النجاح قد يتأخر"[1]، بل تعدى ذلك إلى محاولة الحركة خارج المألوف ليصل إلى التميز والإبداع، في المهام التي يؤديها يوميا على مستوى الفرد أو الجماعة، وانتقل به الفهم والإدراك إلى انشاء تنظيمات بشرية لتلبية حاجياته، والتي طوره من خلالها مفهوم الحركة التنظيمية فيها إلى ما نصبوا اليه في هدا البحث وهو التسيير، لكنه كان دائما يصطدم برغبة الأفراد في الانعتاق من القيود التنظيمية التي فرضها الواقع المتجددة في كل دورة زمنية يعيش فيها الأفراد، فتميزهم وإبداعهم مقرون بحريتهم وطريقة تعامل القائم على شؤونهم معهم، وبعد قرون من المحاولة (مختلف الحضارات التي مرت على البشرية) تطورت نظرة الباحثين والمفكرين في هذا الحقل وحتى عقلية الأفراد الذين تحولوا بعد الثورة الصناعية إلى موظفين، فحتى الأخيرة كانت إبداعا معرفيا وتنظيميا، وظهرت مدارس فكرية عديدة حاولت التكيف مع الوضع أحيانا وتغيير في مواضع أخرى، واستقر الأمر على أن الإبداع والتميز له علاقة مباشرة بنمط التسيير داخل الجماعات التنظيمية.

لذلك تعد ثقافة التسيير وتأثير البيئة السياسية على تطور الفعل الديمقراطي في مجتمعنا الجزائري والفواعل التي تشرف عليه من منظور سياسي وثقافي تاريخي أمرا في غاية الأهمية ، فقد كان لها تأثير كبير على صياغة مفهوم الحق الإنساني والفعل الديمقراطي، والذي انتج بدوره المورد البشري المتشبع بقيم الصراع الذي تأسست عليه الدولة دافعتا به إلى حضن منظماتها (مؤسساتها) الإدارية خاصة، مؤثرة بذلك على عملية التسيير داخل مختلف المنظمات .

[1]- خولة مقراني، ***وأن ليس للانسان إلا ما سعى***، مدونات الجزيرة، بتاريخ: 6/9/2024

المبحث الأول: ظاهرة التسيير الديمقراطي والابداع الاداري

يعتبر موضوع التسيير داخل المنظمات من المواضيع الهامة خاصة في تلك التي تولي أهمية كبرى لنمط التسيير الذي يحقق اهدافها ويعمل على استقرارها، فهو أساسا متعلق بقدرتها على التنظيم وفق التحديات التي كانت موجودة في زمن ما، والحديثة التي فرضت عليها احداث تغييرات على مستوى التسيير.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الديمقراطي

لايمكننا فهم التسيير الديمقراطي الا في بيئته الحقيقية والتي اقترنت بتقدم الفرد والجماعة فيها، والتي تستوجب منا التأصيل لهذه الظاهرة في وسطها دون سواه، فالمتتبع لواقع التسيير في بيئتنا يدرك أنه بعيد كل البعد عن النهج الديمقراطي سواء على مستوى الفرد أو التنظيم، باعتبار المفاهيم المرتبطة بهمتعلقة تماما ببيئة غربية ارتقى فيها الإنسان حديثا، فأدراك أهمية العنصر البشري والمادي في ا نجاح عملية التنمية، كما ارتقى أيضا فيما يتعلق بالحقوق الواجب تحصليها والواجبات الملقاة على عاتقه، لينتج مفكروه ومسيروه نظاما إداريا تدرج زمانيا ومكانيا، ليحدث التطور المبتغى ويبرز نماذج لمنظمات إدارية حضارية سمتها الإبداع والابتكار في إطار تنظيمي اصطلح على تسميته التسيير الديمقراطي، والذي يتماها كلية مع منظومة سياسية تسهر على دمقرطة كل الفواعل الاجتماعية داخل سلطتها، ولذلك لا يمكننا فهم البعد الديمقراطي في التسيير إلا من خلال مقاربات سوسيو سياسية وسوسيو اقتصادية، مثلما أوضحت أعمال ايلينور اوستروم Elinor Ostrom 2010[1] والتي دعت إلى إعادة تأهيل التسيير الجماعي المستدام للموارد المتاحة، مؤكدا فيها على الدور المحوري لمؤسسات صنع القرار في تثبيت ذلك من خلال المجهودات الجبارة الواجب بذلها لهذا النوع من التسيير، هذا يوحي إلى حركية الإنسان المتواصلة من اجل تحسين ظروف وأدوات تلبية الحاجات والتميز في اداءها.، اما داردو Dardot ولافال Laval 2016 فركزا على مايسمى "**بالفعل المشترك**" كسلوك ديمقراطي جديد في التسيير[2] للابتعاد عن كل مظاهر الولاءات السلبية داخل المنظمات والمجتمع .

هذا يؤكد على أن التسيير بديمقراطية هو سمة تمتاز وتتميز بها المجتمعات الحية، والتي ادركت ان حاجة الفرد لابد لها ان تتوفر، لينتقل إلى مرحلة أخرى تسمى القيام بواجباته تجاه منظمته ومجتمعه، فالتسيير الديمقراطي هو وليد بيئة بذلت جهودا كبيرة لحفظ كرامة الفرد فيها ودوام استقرار منظماتها.

[1]- Genauto Carvalho de França Filho,Isabelle Guérin,Isabelle Hillenkamp et Osia Vasconcelos, ***Une gestion d émocratique et solidaire des communs***,revue internationale des études de développement, N°233, 2018, p, 165.
[2]- Ibid, p, 167.

_نشأة مفهوم التسيير الديمقراطي:

تؤكد العديد من الكتابات والدراسات الحديثة والقديمة، على أن ربط التسيير بالديمقراطية هو وليد لحظة زمانية ومكانية محددة، وأن افرازات الثورة الصناعية والحروب العالمية الأولى والثانية، كان لها الأثر الكبير في ربط المصطلحين مع بعضهما البعض، وهذا ما لاحظه الباحث من خلال تصفحه للعديد من المقالات والتي تتحدث غالبيتها عن التسيير دون ربطه بالديمقراطية، لاعتبارات ظرفية آنذاك، وبعد الأحداث التاريخية المعروفة والمتمثلة في بروز الأحادية القطبية برز مفهوم الديمقراطية بقوة في العالم، وتبناه الجميع حتى الدول التي كانت تتبنى الاشتراكية كنهج سياسي وإداري، فالتسويق والهيمنة السياسية للمقاربة الديمقراطية الغربية فرضت نفسها على الجميع، فأفرزت قيما ليبرالية يسعى لها الفرد، وتتوق لها المنظمات الإدارية، فالحديث عن نشأة مفهوم التسيير الديمقراطي هو الحديث عن المنظمات العالمية الرائدة، والسياسات العامة التي حققت التنمية ورفعت معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي عن طريق التنافسية والكفاءة في المنح والعطاء، وجاء هذا الربط نتيجة لجهود مؤسسي الحضارة الغربية (الإغريق والرومان) لقرون بالرغم ما تخللها من معاناة انساني، الا أن الجهد لم يذهب سدى، فكانت النتيجة تقدم على جميع المستويات علميا، تقنيا، إداريا.....وحتى على مستوى المفاهيم والسلوكيات نجد ان الغرب قطع اشواطا كبيرة مقارنة بمنطقتنا، فانتقل المفهوم من التسيير الديمقراطي إلى الديمقراطية التنظيمية إلى الديمقراطية التشاركية، وتتعدد انماط التسيير وتنوعت في بوتقة الديمقراطية، ولذلك لا يمكننا ان نفصل التسيير عن الديمقراطية في بيئتها التي ولدت فيها، كما يمكننا أن نؤكد أن نشأة المفهوم ارتبطت أليا بالجهود نحو الانعتاق من القيود التي فرضتها عليهم السياقات الزمكانية، وكذلك يرتبط بفهم فلسفي ارتبط بدولة المدينة رغم عدم نضج السلوك الديمقراطي أنذاك كما هو اليوم، وللمدارس الفكرية الإدارية التي درست الإدارة من منطلق علمي وبالتحديد منذ 1880 الفضل في تناول مفهوم التسيير من منطلق تنظيم العمل داخل المؤسسات وبطبيعة الحال لا يمكن أن تفصل المدارس الفكرية نفسها عن الواقع الاجتماعي والسياسي وحتى التاريخي، والذي يبتغي نيل الإنسان لحقوقه، فحاولت فيما بينها الوصول إلى توازن بين الحقوق والواجبات، فتعددت الاجتهادات بتعدد المدارس، كل هذا الأمر لك يكن بعيدا عن واقع سياسي عطل الحركة وواقع اجتماعي واقتصادي دفع بها إلى الثبات والمقاومة، ليتوج الأمر ببروز مدرسة العلاقات الإنسانية والتي يرى الباحث أن الفكر الإداري تقدم كثيرا نحو تجسيد التسيير الديمقراطي الذي يولي أهمية قصوى للموارد البشرية وحاجاتها العضوية والنفسية، كما لا يمكننا إغفال أن الأديان السماوية وعلى رأسها الإسلام، تؤكد في نصوصها المقدسة على ضرورة التسيير بالشورى (الديمقراطية في صورتها الحالية) لقوله تعالى في سورة أل عمران الأية 159:"فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر..."، وهذه دعوة صريحة للتسيير الديمقراطي

الذي يحترم الرأي ويشجع المبادرة، إلا أن السبق في فهم وادراك معنى التسيير التشاركي (الديمقراطي) لا يزال غربيا وبفكر غربي، أما على المستوى العربي فلا يزال على مستوى التوصيات والتمنيات.

مفهوم التسيير الديمقراطي :

تتعدد التعاريف لضبط مفهوم واضح للتسيير الديمقراطي، لكنها تتلقي في زاويا وتفترق في زوايا بناء على منطق القوة والفهم والإدراك، اما الممارسات الحديثة فقد غيرت حقيقة من مفهوم التسيير والمسير في البيئات الحرة، عكس ما يحدث في الدول المتخلفة عن الركب الحضاري والإنساني، فلا يزال هناك خلط بين مفهوم المسير والإداري، وبطبيعة الحال فللترجمة الأثر في تثبيت المفهوم أو تغييره، فالتسيير هو ذاك السلوك الحكيم والعميق في معناه الواسع، اما الإدارة فهي سلوك موجه يخضع للخطأ والصواب وهذا في معناه الضيق وفي بيئات العمل المنغلقة.

وللتيارات الفكرية دورا هاما في تحديد المفاهيم وضبطها، رغم اختلافها فقد ركزت على تعريف التسيير بعيدا الديمقراطية، فالمدرسة الكلاسيكية من خلال تايلور Taylorعرفت التسيير: " على أنه علم مبني على قوانين وقواعد واصول علمية تشمل جميع النشاطات الإنسانية" أما H.Simon فعرفه :" على أنه عمليات اخذ قرار يجب أن تنطوي على أفعال"[1]

كما يمكن أن يعرف بطريقة أخرى لأننا لا يمكننا فهم معنى التسيير بالتركيز على تعريف معين ولذلك رأينا أن نركز على التعاريف التي تتوافق مع مضمون موضوع بحثنا، فيعرف الباحث التسيير: "على أنه الاستخدام الأمثل للموارد عموما وللموارد البشرية على وجه الخصوص"

يمكن أن يعرف على أنه:" سلوك وطريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام اساسيات الإدارة"،" التنظيم المستمر للأفراد والموارد، والاشراف على جميع الأجزاء المختلفة للوصول للفاعلية التي تحقق الأهداف المشتركة"[2].

هذا فيما يتعلق بالتسيير، لكن الملاحظ هو ورود متغير أخر هو الديمقراطية، فالتسيير لم يعد فرديا انما ادت به التطورات السايق ذكرها، إلى ضرورة ادراج الحق والمشترك الإنساني وهو الحق في التعبير وابداء الرأي، وحرية المبادرة، وكذلك المشاركة بالفعل، لينتقل بذلك التسيير من حالة الجمود المادي، الة حالة الحركية الإنسانية وبالتالي يعرف التسيير الديمقراطي اجرائيا من قبل الباحث على أنه:"تلك العملية المبنية على القوانين والقواعد لتنفيذ غرض ما والاشراف عليه مع اتاحة الفرص للجميع والحد منها فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات دون المساس بحقوق الاخرين والمصلحة العليا للمنظمة "

[1]- ديدة كمال، تسيير المؤسسة، ص 3.

[2]- المرجع نفسه، ص 3.

أنماط التسيير الديمقراطي:

تختلف انماط التسيير الديمقراطي باختلاف المكان وطبيعة النظام السياسي، فالبيئة هي التي تخضع التسيير لنمطها السائد، إضافة إلى سمك درجة التقليد السائد في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمات، وخاصة في منطقتنا العربية، فالتسيير بديمقراطية يجد صعوبات جمة بين دعاة الحرية وحماة التقليد والانكفاء،سواء على المستوى العام (السياسة) أو المستوى الخاص(المنظمات الإدارية) ولذلك فالتسيير الديمقراطي هو انفتاح على الحرية داخل البيئة السياسية والمنظمات الإدارية، وفيما يتعلق بأنماط التسيير الديمقراطي في المنظمات وتماشيا مع البيئة السياسية فانه يمكن اسقاط انماط الحكم الديمقراطي على التسيير داخل المنظمات بحكم التأثيرات المباشرة للبيئة على الفواعل الاجتماعية فيها وعليه يمكن أن يأخذ التسيير الديمقراطي شكلا من الأشكال التالية[1]:

-التسيير الديمقراطي المباشر:Direct democratic governance:

يعد التسيير الديمقراطي المباشر إلى المشاركة الفعلية للمواطنين أو الموظفين في صنع واتخاذ القرارات ودون وجود وسطاء أو ممثلين عنهم، وأي قرار يصدر يعرض عليهم مباشرة، فلا يحق فيها للرؤساء اتخاذ اي قرار بعيدا عن الموظفين أو المواطنين، وكما يقول 2010 ostrom" أن الموظفين هم مواطنون يخضعون لنظام سياسي معين"، كما يمكن في هذا النوع من التسيير أن يطرح فيه الموظفون انشغالاتهم مباشرة على القادة، على المستوى السياسي العام هذا النوع يطبق في الدول ذات الكثافة السكانية المنخفضة والمتجانسة سياسيا وفكريا كسويسرا مثلا، أما على صعيد المنظمات الإدارية فقد يكون هذا السلوك محدودا أو في الشركات الكبرى كأمازون أو أبل أو فايس بوك، ويرى الباحث أن هذا النوع من التسيير صعب التطبيق احيانا، خاصة في المجتمعات حديثة العهد بالديمقراطية.

-التسيير الديمقراطي النيابيParliamentry democratic management:

يعرف في السياسة الديمقراطية النيابية أو غير المباشرة، فالممثلون هم المخولون بصنع واتخاذ القرارات بعيدا عن من اختاروهم، وهذا موجود نسبيا في المنظمات الإدارية، تحت مسمى النقابات العمالية والتي برز وجودها في الغرب من اجل افتكاك حقوق الموظفين وكبح جماح المسؤولين الإداريين، من التغول على الصالح العام للمنظمة والموظف، إلا أن هذا المثال غير مقبول في منظمات الدول المتخلفة، باعتباره أصبح جهازا للاعتداء على الحقوق وتقديم الولاءات بعيدا عن المصلحة العامة للمنظمات. على عكس الدول المتقدمة التي تلعب فيه النقابات العمالية دورا تشاركيا في اتخاذ وصنع القرارات، والدفاع عن الموظفين، كما حدث مؤخرا في فرنسا من احتجاجات عمالية ضد قانون رفع سن التقاعد.

[1]- أمل الشريدة،"*مفهوم الديمقراطية ومعناها*"، الموقع الالكتروني:https://mawdoo3.com تم التصفح بتاريخ: 2024/09/07 سا 16و18 د.

-التسيير الديمقراطي التعددي Pluralistic democratic management :

هدا النوع من التسيير الديمقراطي يتواجد في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعمل الأفراد على تشكيل مجموعات منظمة لمناقشة قضاياهم السياسية المشتركة، ويمكن أن يتجاوز ذلك إلى منظمات الأعمال، وفي هذا النوع من التسيير تحاول المجموعات كسب التأييد السياسي لدعم مختلف المواقف والحاجات التي تراه المجموعات ضرورية، هو يجسد النمط التشاركي الحر في ارقى صوره، والذي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون له مكان في الدول التي لا تزال تحاول ملامسة الديمقراطية، لذلك فهذا النوع من التسيير صعب التحقيق في بيئة غير بيئة الولايات المتحدة الأمريكية.

وهناك أيضاأنماطا للتسيير متعارف عليها هي كالأتي :

-التسيير التقليدي: وهو النظر للموظف كالألة من خلال ما يسمى بالعقلانية الاقتصادية فقط عرفت به المدرسة الكلاسيكية ولا يزال إلى الأن مطبق في بعض البلدان والمنظمات ولا علاقة له بالديمقراطية تماما.، وهو نظام مغلق ومعلن.

-التسيير العقلاني:وهو ما تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية، واتسم بالعلاقة الوثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل عبر فن الوصول للنتائج باستخدام المجهود المشترك للموظفين .

-التسيير المخطط: هو نظام تسييري يتميز بتكيفه مع البيئة عن طريق التخطيط للتعامل مع التقلباتالتي تواجه المنظمة والتحكم فيها عن طريق استخدام مناهج عدة ويتميز التسيير فيه بالانفتاح والعقلانية.

-التسيير المشترك:ظهر في سبعينيات القرن الماضي ولا يزال ساري إلى يومنا هذا ويتمحور حول الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة، ويعمل على التحكم في القيود الخارجية والداخلية للمنظمة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: ظاهرة التسيير الديمقراطي واشكالية المفهوم

كثيرا ما تدور نقاشات وجدالاتعن الديمقراطية وجدواها في أوساط الباحثين والمفكرين والسياسيين، فصمويل هنتجتون Samuel P.Huntington 1991من خلال نظريته ثلاث موجات من الديمقراطية وفي كتابه المعنون ب" ثلاث موجات من الديمقراطية"[1] الذيأكد فيه على أن الموجة الأولى للديمقراطية كانت في المملكة البريطانية من خلال نظامهم الديمقراطي النيابي ثم الموجة الثانية التي شملت اوربا الغربية وبالتحديد في ألمانيا في بداية القرن 20ثم الموجة الثالثة التي شملت البرتغال واسبانيا واليونان وكانت من 1970 إلى 1980 ويلاحظ في هذه الفترة بحسبه التحاق كثير من الدول بهذا الركب خاصة في امريكا اللاتينية.

[1]- Liu Qian, ***From Democratic Thoery to Democratic Governance Theory : implication to the political development of the Macao SAR,*** university of macao, p,182

قَبل الغرب بالقيم العالمية للديمقراطية وبالمبادئ السياسية التي ادخلت النظام البرلماني في مكان الملكيات، والانتخابات مكان التوريث، واللا مركزية مكان المركزية، والتعددية الحزبية مكان الأحادية، والتي تحولت فيما بعد إلى ثقافة وأسلوب حياة على مستوى الأفراد والمنظمات، فلم تكن هناك جدوى للخوض في مسألة التسيير داخل المنظمات ووفق اي نمط، فمسألة الديمقراطية أصبحت الآلية التي تضمن الحقوق والواجبات في أي مكان تواجد فيه الفرد الغربي، لارتباطه بالمصلحة العامة أول ا ومصالحهم الخاصة ثانيا.

أما مسألة اشكالية المفهوم فلا تزال موجودة في الدول النامية ودول العالم الثالث، وبالرغم من ذلك لا يزال الفكر الغربيالإداري يقدم الحلول عبر فتح النقاشات وتقديم التوصيات، فالإشكالية تكمن في ثقافة وسياسة المجتمعات الشرقية وغيرها من مجتمعات العالم الثالث.

الممانعة الثقافية لمسألة التسيير الديمقراطي:

لاتزال بعض المجتمعات لم تجد الطريق الملائم الذي يضعها في قلب المكاسب التي بنتها التحولات المعرفية والتاريخية، في عالم يتغير بإيقاع جارف، لقلة ايمانها بحتمية كسر شوكة التقليد والانتصار عليه، وبناء مجتمع حرية الفكر والإبداع[1]، وكل هذا سببه البعد الثقافي الذي لا يزال يفرض حصار على سلوك وحركية الأفراد باعتبار العرف والتقاليد التي شكلت ثقافتهم لها وزن وحضور كبير في ذهنيتهم فلا يمكن التجديد بعيدا عن املاءات الثقافة بالرغم من التقدم التقني الكبير الذي فرضته العولمة، فالتسيير لا يمكن أن يتم خارج ما بني لعقود خاصة ان اضيفت له الديمقراطية التي تثير توجسا كبيرا منها، لارتباطها تاريخيا أيضا بحقبة استعمارية، فمهما كانت الايجابيات التي تحملها في طياتها إلا أنها لم تستطيع أن تجد مكانا لها في وسط النخب المسيرة خاصة والتي يعد التسيير الديمقراطي بالنسبة لها تهديدا وجوديا، لذلك تكون الممانعة هي السبيل لفرض الأطر التقليدية في الفتفكير والتسيير ولو على حساب المصلحة العامة للمجتمع أو المنظمة، وهذا ما يتطلب جهدا توعويا ومعرفيا كبيرا حتى تتدارك هذه المجتمعات مظاهر القصور والتأخر في الفكر والتسيير، وبدون ذلك يبقى الإبداع والابتكار والتميز مجرد أمل للأفراد والمؤسسات.

الممانعة السياسية لمسألة التسيير الديمقراطي:

ترتبط الديمقراطية بالسياسة مباشرة، فلا يمكن أن يذكر المصطلح ولا يستحضر في أذهان المتحدثين والباحثين السياسة، فالتسيير الديمقراطي وان ارتبط في بحثنا بالمنظمات الإدارية لا يمكن للباحث أن يفصله عن السياسة بحكم التخصص وبحكم الارتباط الوثيق لعملية التسيير بصناع القرار على المستوى العالي في الدول والمجتمعات، فالمنظمات الإدارية هي الممثل الفعلي للمنظومة السياسية، التي تفرض توجهاته وبرامجها على الأفراد والمنظمات، رغبة أو إكراها، لارتباط مخرجات عملية التسيير الإداريبأهدافها المسطرة

[1]- كمال عبد اللطيف، "*في الحداثة والتنوير والشبكات*"، منشورات المتوسط، ميلانو ايطاليا، ط1، 2020، ص 91.

خلال مدة زمنية معينة، إلا أن الملاحظ أن التسيير الديمقراطي في الأنظمة السياسية التي لم تنتقل إلى الديمقراطية السلوكية الفعلية لا يزال يثير الريبة والخوف، ولذلك لا يزال الحصار السياسي المفروض على المنظمات الإدارية قائما، إذ يشكل هذا الحصار ممانعة فعلية تتطلب من صناع القرار مراقبة الفعل التسييري داخل المنظمات من خلال مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحصر العمل الإداري في ما يراه السياسي، لذلك يتعسرعلى القيادة الإدارية للمنظمات التصرف بحرية في التسيير ومنح المرؤوسين هامشا كبيرا من الحرية في اتخاذ القرارات وأخذ زمام المبادرة، لأن ذلك يتنافى وتوجهاته السياسات العامة المسطرة، وقد أجمع الباحثين أن الأنظمة السياسية المغلقة تكبل عمل المنظمات وترهن مستقبل الإبداع فيها،

_ التأصيل النظري لظاهرة الإبداع الإداري.

تاريخيا اهتم المفكرين بضرورة العناية بالأطفال الموهوبين، بسبب ارتباط الإبداع في فهمهم آنذاك بالموهبة أو الملكة، والتي يتميز بها أناسا دون غيرهم كما يتحدث عن ذلك أفلاطونAflatonفي كتابه الجمهورية، وهذا ما سار عليه محمد الفاتح الذي أسس مدرسة خاصة في السرايا، تعنى بالأطفال الأكثر ذكاء والاستثمار فيهم[1]، كما يتفق الباحثين والمفكرين على أن المواهب الإبداعية بذور كامنة في كل الإنسان، وما يكشف عنها هو الاهتمام بها ورعايتها، وقد حقق ذلك المربي السويسري جون هنري بستالوزي J.H.Pestalosi الذي كانت له القدرة على تحريك روح الإبداع والخلق للاولاد الذين كانوا تحت رعايته[2] ونتوقف عند قول توماس اديسون T.Edison :"تدين العبقرية بجزء واحد للإلهام، وبتسعة وتسعين جزءا إلى الكد والمجهود"[3]، وهذا يؤكد على دور القيادة الفعالة والملهمة في تحريك الموهبة والاستفادة منها داخل المنظمات.

تتميز دراسات الإبداع باعتمادها على عدة ميادين متخصصة، وهذا ما اشار اليه العديد من الكتاب والباحثين في هذا الحقل، ولذلك يعرف الإبداع بالتلازم أو التركيب فلا يمكننا ان نفهم الإبداعالا من خلال وجهات نظر: سلوكية، معرفية، اقتصادية، تربوبة، تاريخية، شخصية، اجتماعية، اكلينيكية وسياسية، لذلك ياخذ التعبير عن الإبداع طرقا متعددة، ويتأثر الإبداع بمختلف العوامل بما في ذلك التكوين الوراثي والشخصية، والمحيط الاجتماعي والبيئة التنظيمية والثقافية[4].

_ نظريات الإبداع:

---

[1]- عزت السيد أحمد، "***الطريق إلى الإبداع نحو نظرية جديدة***"، دار ايبرو، تركيا، 2016، ص 25.

[2]- المرجع نفسه، ص 27.

[3]- المرجع نفسه، ص 28.

[4]- مارك رنو، "***الابداع نظرياتهوموضوعات البحث، والتطور، والممارسة***"، ترجمة شفيق فلاح، العبيكان للأبحاث والتطوير، السعودية، ط1، 2012، ص 11.

تركز النظريات المعرفية في دراسة هذه الظاهرة المعقدة على مهارات التفكير والعمليات العقلية، ويقول الباحثين في هذا الصدد أن النظريات المعرفية في هذا الجانبالإبداعي المعرفي تفوق أي نظريات أخرى في عددها، ويرجع الخبراء السبب في ذلك إلى وجودارتباط حدسي بين الإبداع والمعرفة، كما تتنوع مداخل الادراك الإبداعي عبر الارتباطات بين العمليات المعرفية الأساسية والتي تتعلق اساسا بالفوارق الفردية(الذكاء، الانتباه، الذاكرة، معالجة المعلومات)، وبين الحلول الإبداعية للمشكلات، ويرى الباحث أن أغلب النظريات التي تدرس الإبداع متعلقة بالعوامل النفسية وما يهمنا في بحثنا هو العامل البيئي ومن بين تلك النظريات نذكر ما يلي[1]:

أ-نظرية العتبة Threshold Theory:

تركز هذه النظرية على وجود حد أدنى من الذكاء في إطار ما يسمى العتبة الدنيا، والتي لا يستطيع أي شخص أن يكون مبدعا أذا كان ذكاؤه أقل منها، وتعتقد هذه النظرية بالترابط بين الذكاء والإبداع، كما تؤكد هذه النظرية بما يخدم مقاربة بحثنا أن الذكاء ضروري ولكنه غير كاف للإنجازات الإبداعية، فمن يملكون مستوى ذكاء فوق العتبة يستطيع التفكير جيدا لكن الإبداع عندهم غير مضمون لأنه يخضع لمتغيرات أخرى، ففي الجامعات قد يتساوى الذكاء مع الأداء الأكاديمي، وفي أماكن أخرى قد يتساوى الاستعداد اللفظي والفطنة.

ب-النظرية الترابطية Associative Theory:

تعود النظرة الترابطية إلى العديد من المفكرين وفي أزمان مختلفة أمثال جون لوك **Jhon Locke** ودايفيد هيوم **David Hume** قديما وحديثا كل **من**1988 **Roth&Sontag**و1987 **Marx Hillix**، الا أن الماخذ على هؤلاء الفلاسفة أنهم وضعوا فرضيات ولم يختبروها، ويعود الفضل إلى 1962 Mednick "ميدنك" الذي اقترح النظرية الارتباطية للعملية الإبداعية (The associative theory of the creative)، وبعد عدة اختبارات قام بها توصل إلى أن الأفكارالأصيلة تكون بعيدة عن الواقع، وتكون بعد استنفاذ الأفكارشديدة الوضوح وهذا هو التميز بحسب الباحث، لأن الأشخاص المبدعين يتفوقون في التوصل للأفكار الأصلية ولا يتسرعون في الوصول لحل المشكلات.

ت-نظرية بياجيهPiagetian Theory: (النظرية المعرفية)

قدم جون بياجيه 1970,1976 **Jean Piaget**، نظريته التطورية الغير متصلة، واستعملت هي الأخرى كنظرية معرفية لتفسير الميول والنزاعات الإبداعية عن طريق ما يسمى التصنيف الناضج، والتي تعد من انجازات "بياجيه" وهي مهارة يمكن أن تؤدي دورا مهما في التفكير الإبداعي، فحل المشكل الإبداعي مثلا قد

[1]- المرجع نفسه، ص 23.

يتطلب عمليات تصنيفية عندما يقرر الفرد فيما اذا كان الفرد سيستطلع خطأ فكريا معينا بناءا على الحكم عليه ان كان مقبولا من المجتمع ام لا، ويرى "بياجيه" أن تأثير البيئة على الفرد محكوم بمدى وعيه بها والذي يمر بمراحل إرتقائية بحسب نضجه، وقد أظهرت النتائج أن الأفراد المبدعين أكثر تأثرا من غيرهم بالبيئة المليئة بالمثيرات الإيجابية أو السلبية، ولكن جاء ليفين Levine1984 وقدم انتقادت خاصة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإبداع.

د-نموذج جيفلورد The gifflord Model (النظرية العقلية)

من نظريات ثلاثية الأبعاد (نموذج المصفوفة)(البنية الفكرية) 1967، ويعد البعض أن هذا النمودج مميز عن نظرية سيبرمان ونظرية ثيرسون، إذ أنه يقوم على فكرة التصنيف المستعرض للظواهر(ثلاثي الأبعاد) في فئات متداخلة وليست هرمية، وتدور فكرته الأساسية على أن اي قدرة من قدرات الإنسان توصف على انها هملية واحدة تؤثر على محتوى واحد لإنتاج منتوج واحد، ويرى أصحاب هذا التوجه أن اي إبداع هو إنتاج فكري وأن أي عمل مبدع مهما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إن خضع إلى رؤية وتصميم وتأمل وصقله العقل البشري في وجود الإرادة، وقد وجهت له انتقادات من قبل المتخصصين والباحثين في مجال الإبداع فاعتبروه نموذجا تصنيفيا وليس نظرية، وهناك من وصفه بالسخف مثل ايزنك، الا أنه بالرغم من ذلك فقد أسهمت أعماله في التأصيل لفهم القدرات العقلية واختبارات الذكاء ويصف البعض هذا النموذج بالنظرية العقلية..

_الإطار المفاهيمي لظاهرة الإبداع الإداري

الإبداع الإداري في معناه الواسع هو فضول وانفتاح للفرد أو الموظف على مقاربات عديدة، والعملية الإبداعية تشجع تنوع الأفكار، ولذلك فتطوير الإبداع في المنظمات الإدارية يتطلب من الرؤساء والمرؤوسين أن يفهموا معنى الإبداع ويثمنوه على جميع مستويات المنظمة، فالقيادة الإدارية مخولة لتجسيد حالة ذهنية إبداعية من أجل تعزيز ثقافة الإبداع في المنظمة[1]، والتي تكون عبر تشجيع الأفكارالمبتكرةللوصول إلى حلول جديدة من خلال تكريس وقت للإبداع، هدفه ايصال رسالة عنوانه الإبداع والابتكار في المنظمة.

وقد عبر كثير من الباحثين عن الإبداع الإداري بالإبداع التنظيمي خاصة منذ الأبحاث التي قامت بها أمابيل Amabile 1988 والتي ركزت فيها على تأثير الأفراد من خلال السياق الداخلي الذي يعيشونه، ثم امتد ت الأبحاث ليضيف ويك weick 2012 البيئة كعنصر يؤثر على الإبداعالإداري، لم يتوقف الباحثين الغربيين عن البحث في مسألة الإبداع التنظيمي، باعتبارهم أن كل ما يقوم بها الإنسان هو إبداع، لكن الدراسات حول

[1]- L'importance de la creativité au travail,blog, site web :https://fr-fr.workplace.com, consulter le :08/09/2024 à 22h44.

الإبداع التنظيمي تاريخيا تعتمد ثلاث مقاربات رئيسية: على أساس المكونات (AMABILE 1988)، على أساس التفاعلات (Woodman , Sawyer&Griffin, 1993)، وعلى أساس التطور(Ford 1996)[1].

ويعرف الإبداع الإداري أيضا"على أنه تطوير للقيمة، وللخدمة، وللمنتج، وللأفكار والإجراءات، عن طريق العمل الجماعي للموظفين في بيئة اجتماعية، كما يعرفه (Carrier & Gélinas, 2011) على أنه"عملية إنشاء والتقاط للأفكار ذات القيمة المضافة والتي تسعى أصيلة وليس تثمينها، للوصول إلى الابتكار"[2]، فالأفكارهي الهدف باعتبارها نقطة الانطلاق نحو الابتكار، دون إغفال الدور المحور للموظف الذي يتوجب أن يكون في قلب العملية الإبداعية،فالإبداعالإداري هو إبداع تنظيمي للقيادة الإدارية والموظفين على حد سواء وهو عملية تتطلب المقاربة التشاركية في التسييردون إغفال العوامل التنظيمية الأخرى.

ويخضع الإبداع الإداري والتنظيمي لتأثير مجموعة من العوامل يحصرها المتخصصون في هذا المجال في ثلاث عوامل رئيسية[3]:

-العامل الأول هو الالتزام الفردي بحسب كل من (Drazin et al., 1999 ;Dominguez,2013) وهذا العامل يرتكز مباشرة على التحفيز والاستقلالية، والفضول، والثقة في النفس، والقدرة على المبادرة والمخاطرة بالنسبة للموظفين وقدرتهم على الاقناع.

-العامل الثاني هو الالتزام التنظيمي والذي يتوقف على البيئة التنظيمية ودرجة الثقة بين الفواعل فيها، وكذلك الوقت اللازم المتروك لتطوير الأفكارفيها، وتثمينها للمخاطرة واستقلالية الموظفين وحرية حركتهم (Ekvall,1995 ; Cerne et al 2014).

-العامل الثالث القدرة على التجديد في المنظمة(Parmentier,2014 ; Napier& Nilson, 2006 ;Durand,2006) وهذا الأمر يتوقف على قدرة المنظمة على استغلال الأفكارالجديدة في خضم العملية الإبداعية، وقدرتها المعرفية والتعلمية .

هذه العوامل تضاف اليها عوامل أخربمهنية وثقافية وقانونية وسياسية والتي سنحاول التطرق إليها في لاحقا.

_تشكل وتطور الفكر الإداري

غيرت الأحداث التاريخية المعروفة في أوربا طريقة تفكير العامة والخاصة، من مواطنين ومفكرين، وكان اتجاه هذا التغيير يركز على افتكاك الفرد لحريته واسترداد كرامته والعمل على تنظيم شؤون حياته بما

[1]- Gaelle Dechamp et Bèrangère L.Szostak, ***Créativité organisationnelle et territoire créatif :nature de l'influence et enjeux stratégiques pour lesorganisation,*** revue management,2016/2, vol 19, p,61_88.
[2]- Gaelle Dechamp et Bèrangère L.Szostak, Op-Cit, p 61-88.
[3]- Ibid.

يتوافق مع طبيعته وثقافته، وكل هذا شكل انتفاضة إنسانية ارتدت إيجابياتها وسلبياتها على العالم أجمع فيما بعد،و قد حملت تلك الحركية الإنسانية في طياتها ميلاد علم الإدارةبمبادئه واصوله وقوانينه ونظرياته وكان ذلك في نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرون، بظهور مدارس الفكر الإداري كالمدرسة الكلاسيكية ثم السلوكية انتهاء بنظريات الإدارة الحديثة .

فالفكر الإداري لم يبقى في خانة التقليد وانما انتقل تدريجيا من مرحلة إلى أخربمجددا وفق سياقات الزمان والمكان، وتلك هي سمة المفكرين والباحثين الذين يقدمون الإضافة لتخصصاتهم، وشمل تجديد الفكر الإداري التركيز على سلبيات المدارس الفكرية كالمدرسة الكلاسيكية والسلوكية المتعلقة أساسا بالنمط الرقابي الصارم للموظفين باستحداث مبدأ قياس الأداء مثلا. ويعود الفضل أيضا كما سبق ونوها لذلك لمدرسة العلاقات الإنسانية التي يراها الباحث جسدت أما ارادته الثورات الأوربية من استرجاع هيبة الإنسان ومكانته في أي بيئة كان، وبالرغم نظامها الاجتماعي المغلق في الإدارة الا انها جددت الفكر الإداري في السياق الذي تواجدت فيه.

وقد اهتم الفكر الإداري الحديث بالفوائد التي يمكن أن يحققها لمتعلمي علم الإدارة، من خلال أصول علم الإدارة وضرورة التطبيق الفعال لها والعوامل المؤثرة في اتجاهاته وأشكاله، ويتمثل الفكر الإداري الحديث في ثلاث مدارس أساسية وهي[1]:

-**مدرسة النظم**: هي مدرسة تقوم بدراسة جميع المتغيرات التنظيمية ذات الصلة في وقت واحد، أي أن المنظمات هي كيان متكامل تتفاعل وتتكامل أجزائها ببعضها البعض، وهي تدفع بذلك إلى ضرورة الفعل التشاركي في التسيير والتنفيذ ومن مبادئها مايلي :

* الأنظمة ليست معزولة وإنما هي جزء من هياكل تنظيمية أخرى.

* جميع الأنظمةمفتوحة وتتأثر ببعضها البعض.

* التصميم الداخلي للهيكل التنظيمي يؤثر على أداء المنظمة.

-**المدرسة الموقفية:** تعتبر المدرسة الموقفية المنظمة نظاما مفتوحا به حدود تفصله عن بيئته الخارجية، وقد سعت إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاءها وبين بيئتها الخارجية، بتحديد انماط ومتغيرات العلاقة في ظل ظروف عدم اليقين، وقد ركزت على دور الموقف في تحقيق الفاعلية القيادة، باعتبار مؤيدوها أنه لكل موقف نظام محدد.

فالنمط القيادي هو المتحكم في مخرجات المنظمة وفاعليتها، ونوهت إلى أن السلوك الإداري يحتاج يعتمد أساسا على توليف واسعة من العناصر التي تشكل المواقف.

[1]- المركز الثقافي المصري، "نظريات الفكر الاداري الحديث"، الموقع الالكتروني: https://eccceg.com تم التصفح بتاريخ:2024/09/09 سا 14و20د.

-**المدرسة اليابانية:**هذه المدرسة جسدت ما يحاول الباحث الوصول إليه من خلال موضوع البحث، فقد اعتمدت على الديمقراطية والمشاركة في صنع القرارات ووضع الأهداف بين المستويات الإدارية المختلفة، وقد ساهم أسلوبها التشاركي في تحقيق التكيف الاجتماعي الذي تحاول كل المنظمات الوصول إليه لتحقيق أهدافها،في إطار القيم السائدة بين فرق العمل، وتتصف بيئة العمل فيها بالاستقرار والاقتناع بمهمام العمل الجماعي، وترتكز هذه المدرسة على مبدأين في التسيير هما :

-**القيم الاجتماعية**: المنظمات اليابانية تشتغل بالتركيز على فريق العمل واعتباره وحدة بناء المنظمة، وترفع كفاءة الإنتاجية والمردودية من خلال احساس الموظفين بثقة رؤسائهم بهم، فيبلور لديهم أسلوب الرقابة الذاتية، كما أن المناصب أو الأفراد لا يعنون شيئا للمنظمة في غياب ثقافة العمل الجماعي.

-**الإدارة الاستراتيجية**: يخضع الفرار في المنظمات اليابانية إلى الأسلوب التشاركي والذي يشمل الجميع، مع اتباع نهج القيادة الإداريةوالتركيز على سياسات التعليم والتدريب المستمر لكل فرد في المنظمة بهدف تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

غطى الفكر الإداري الحديث الجوانب التي أهملتها المدارس الفكرية القديمة، التي قدمت لعلم الإدارة الكثير أيضا، فالفكر الإداري الحديث فرض على القيادات الإدارية والمسيرين الذي يريدون التميز والإبداع المرونة في الأداء وفي تعاملها مع موظفيها، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي صاحبت العولمة والتقدم التكنولوجي

_ الإبداع والثقافة

كل ما يدور في بيئتنا هو نتاج ثقافة أو ثقافات متعددة، كما نرتبط ارتباطا وثيقا بخلفياتنا وطريقة تنشئتنا، فالإبداع يتأثر بما يتأثر به الفرد المنتج أو المعطل له، وتفرق الثقافات بناء على الفردانية والجماعية وقد وضح "هوفستيد 1991Hofsteed" ذلك بقوله أذا كانت الروابط في المجتمعات ضعيفة وتتوقع من كل فرد فيها أن يخدم نفسه فتلك فردانية، على عكس ذلك أينما تكامل الأفراد في المجتمعات في مجموعات قوية متلاحمة منذ ولادتهم، وتستمر في حمايتهم طوال حياتهم مقابل الولاء التام فتلك جماعية" [1]وتعبر عن ثقافة سائدة يصعب اجتثاثها، ويوجد هذا النوع من الثقافات في اسيا وفي الدول العربية وبعض الدول الافريقية.

وقد يجادل البعض أن الصينين مجتمعات كانت تسودهم الثقافة الجماعية وكانوا مبدعين، لكن التقدم الغربي الحديث وضح لنا الأثر الذي يتركه الابتكار والإبداع على المجتمعات، ففي الصين لم يكن يسمح للابتكار أن تنعكس على المجتمع وتغير فيه كما هو حال الغرب الديناميكي، لأن الثقافة السائدة كانت خارج اهتماماتها الارتقاء بالإنسان وتلك هي البيروقراطية السلبية.

[1]- مارك رنكو، مرجع سابق، ص 257.

فالبيروقراطية يمكن أن تدمر كل رغبة واتجاه نحو الإبداع، إلا أن القيم هي التي تجعل الفوارق الثقافية تضمحل، فهي تسمح بتطور شخصيات وتحول دون تطور شخصيات أخرى، لتعبر عن حركية أو جمود النظام الاجتماعي في بيئة ما وهذا ما أكدته"رودووكزRodookz2002".لقد كان النظام الاجتماعي الصيني جامدا ودفاعيا، ومثبطا للاستقلال الذاتي، ومركزا على أهمية الانسجام الاجتماعي وفق قوانين الجماعة...فقد كان مطلوبا من الناس أن يبحثوا عن الارشاد إما بالتوجه نحو السلطة أو بالرجوع إلى الخلف نحو تقاليد الماضي وأعرافه...فالضبط السلوكي والأخلاقي وتحمل المسؤولية هو ماركز عليه الأباء"[1]، وليست المنطقة العربية ببعيدة عن ما حمله هذا الاقتباس، فيما يتعلق بالنظام الاجتماعي الذي قد نتشارك فيه باختلافات بسيطة، فالإبداع لا يزهر في الثقافات الجماعية نظرا لالتزاماتها الكثيرة المانعة للاستقلال الذاتي والداعية دوما للرجوع إلى الوراء.

وتؤكد الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من الباحثين الفروق الثقافية في الإبداع والجدول التالي يبين نتائج بعض تلك الدراسات التجريبية.

الجدول رقم (01) يوضح الفروق الثقافية في الإبداع

الدراسات	العينة	النتائج
دراسة Jellen&Urban 1989	11 طفل من مختلف البلدان	درجات أطفال كل من بريطانيا وألمانيا والو.م.أ أعلى من زملائهم في اندونيسيا والهند والصين، الثقافة الغربية تيسر التفكير التباعدي أكثر من الثقافة الشرقية
Jaquich & Ripple 1984	أطفال بعمر 9، كبار بعمر 60، الاختبار صوتي	الكبار أنتجوا استجابات أصيلة عكس الأطفال، وتفوقت المجموعات الأمريكية عن زملائها من هونغ كونغ
Rudowlcz et al 1995	غير مذكورة، خضعوا لاختبارات تورانس للتفكير	الأطفال في هونغ كونغ سجلوا أعلى درجات من زملائهم في الو.م.أ
Pomrungroj1992	اطفال تايلانديين نشأوا في تايلاند، واطفال تايلانديين نشأوا في الو.م.أ (اختبارات تورانس)	الأطفال المولودين في تايلاند حصلوا على أعلى الدرجات من المولودين في و.م.أ في كافة الأبعاد(الطلاقة، المرونة،والأصالة، التفاصيل)
Zha et al غير منشور	56 طالبا صينيا في برنامج الدكتوراه	الطلبة الأمريكية حصلوا على أعلى الدرجات في بعد الأصالة، اما المرونة فاقتربت نتيجة المجموعتين
Avraim & Milgram 1977	عينة من الاتحاد السوفياتي	في اختبارات التفكير التباعدي يميلون إلى الحصول على ادنى الدرجات مقارنة بالأفراد في و.م.أ، والسبب العقيدة في إ.س ادت إلى الالتزام وقللت الأصالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مارك رنكو،2012، ص 265.

[1]- مارك رنكو، مرجع سابق، ص 258.

هذه الفروق الثقافية هي عبارة عن قيم تشكلت مع مرور الوقت وترسخت في ذهنياتهم، ولذلك فالقيم لها ارتباط وثيق في غالب الأحيان بالتقاليد الجغرافية والثقافية، فالمجتمع يرعى المهارات التي يرى أنها تلبي حاجاته، فالمناخ التنظيمي في اليابان يشجع الإبداع، من خلال التحفيزات المتواضعة، واللغة كمتغير ثقافي يستعمل في دعم الأصالة، فالمنظمات تضع صندوقا للاقتراحات وتتعامل بجدية مع الأفكارالجديدة على أنها "بيضات ذهبية"[1]، في حين تمنع عدة ثقافات الاستثمار في الطاقات الإبداعية. فالثقافة لها تأثير كبير على سلوك الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات الإدارية.

_ المبحث الثاني: علاقة التسيير الديمقراطي بالإبداع الإداري:

يحاول الباحث الخوض في طبيعة العلاقة بين التسيير الديمقراطي والإبداعالإداري في المنظمات الإدارية، لفهم التأثيرات المترتبة على الإبداعالإداري من خلال نمط وطبيعة التسيير المتبع داخل المنظمات، والذي يخضع لعدة اعتبارات (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، سياسية)

_التسيير الديمقراطي و انعكاساته على مفاهيم الإبداع الإداري

في هذه الجزئية توجد انعاكاسات للديمقراطية على التسيير وللتسيير الديمقراطي على الإبداعالإداري، وكما سبق أشرنا فالتأثير على العملية الإبداعية متعدد الجوانب، ففي المنظمات يرتبط الإبداعالإداري بنمط التسيير وطبيعته، فإدارةالإبداعلها أهمية كبيرة من الناحية التقنية بالنسبة للأفراد والمنظمة وتعبر عن استعداد مسيري المنظمة للقبول بالتجديد والتغيير، وقد يدفع الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد إلى تنمية فرص الوصول إلى الإبداع والابتكار، لأن تسيير بديمقراطية يعطي رسائل يومية للمبدعين أنهم محل اهتمام من الإدارةوأنهم جزء من قراراتها، فمن مبادئ الديمقراطية أن اهتمامها بالأبعادالإنسانية ومراعاتها ضرورة ملحة تتطلبها كل الظروف وتتوافق معها التشريعات والقانونية التنظيمية، لكن تبقى الممارسات محل انتقاد من طرف الملاحظين لارتباطها بثقافة تنظيم معين، فطبيعة فهم المسيرين لمسألة الديمقراطية والإبداع يرهن حظوظ الوصول لهما أو يسرعها،أما الانعكاس الفعلي لمسالة دمقرطة التسيير على مفهوم الإبداعالإداري هو توفير المناخ الملائم والاقرار بضرورته وأهمية الأفكارالجديدة في التنظيم، للتعاون على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمات، وبطبيعة الحال لا يمكن أن تكون هناك إدارة علمية لا تؤمن بالبعد الديمقراطي في التسيير وتلك سمة المنظمات الحديثة المتفوقة، التي ابتعدت عن الأعمال الفردية والشخصية في الرأي وفي التسيير لاعتبارها أن العمل الأحادي لن يقدم شيئا للفرد وللمنظمة.

_ مقومات تسيير الإبداع الإداري.

[1]- مارك رنكو، مرجع سابق، ص، 266.

يمكن حصرها في ثلاث مقومات ونبدأ بأهم المقومات:

-**الحرية** : وتكون بالانفتاح التام على الرأي الأخر، عن طريق توفير أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وهذا ما يتطلبه الإبداعالإداري، فالمناخ التنظيمي الذي تسوده الحرية والانفتاح على المخالفين هو مناخ إبداعي يدفع بالعملية الإبداعية إلى الأمام دائما، والحرية في التسيير والتنظيم تعبر عن حنكة وموهبة قيادية مُروضة لسلوكها ومقتنعة بأهمية التعاون والتنسيق عن طريق الحوار.

ولذلك فإن المنظمات الإبداعية والقيادة المبدعة، هم الذين يدفعون باتجاه فرص التفاهم عن طريق تشجيع موظفيهم على تطوير أفكارهم وتقديم اقتراحاتهم، رغبة منهم في تحسين ظروف العمل وفتح المجال أمام البذل والعطاء.

-**التعامل مع الأزمات**: يعد أسلوب الجماعة هو الأسلوب الأنجع في التعامل مع الأزمات باعتبار زمن الحلول الفردية قد أصبح من الماضي وأخر منظمات عديدة، فقد أثبت الأسلوب العلمي في التسيير أن التنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة، لأنه يقوم على تكامل جهود الجميع لمواجهة الأزمات بإبداع.

-**الانتماء الروحي للمنظمة**: الارتباط الشديد بالمنظمة ليس وليد بيروقراطية أو خوف أو تسلطية، وانما وليد إبداع تنظيمي يدفع بقوة الأفراد إلى الابتكار والإبداع، ويكون عن طريق الاحترافية والإنسانية في التسيير وهذا النمط من التسيير يعد بمثابة دافعة ارخميدس لبذل الجهد وتحقيق الأهداف، وغير ذلك من أسلوب تسييري ديكتاتوري مستشري في أغلب المنظمات ومعبر عن بالمركزية الشديدة، فلن يتعلم فيهالأفراد إلى المصلحية والأنانية، ويغلب في هذا النوع من المنظمات الانتماء الذاتي القاتل للإبداع.

_التسييروتنمية الكفاءات:

يساهم التسيير الديمقراطي في التنمية الحقيقة للكفاءات الفردية والجماعية، التي تراهن عليها كل المنظمات الإدارية لتحقيق التميز عن بعضها البعض، وقد أصبحت التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة تتعلق بكفاءاتها وبقدرتها على الاستخدام الأمثل لها والاستفادة منها قدر المستطاع، ومن بين المهام الصعبة التي أصبحت تعاني منها المنظمات خاصة في البيئات المغلقة هي قدرتها على استقطاب موارد بشرية كفؤةوتوفير المناخ الملائم لجذبها، لتحقيق التكامل داخل المنظمة.

ومن بين الأساليب الفعالة في التسيير انتهاج طريقة التكوين لتنمية الكفاءات سواء بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين على حد سواء، لمسايرة التطورات السريعة التي يعرفها العالم، ولذلك من المهم أن تكون القيادة

الإدارية حريصة على توفير متطلبات العملية التكوينية دون إهمال التقييم المستمر لنتائجها[1]. وهذا ما تتصف به الإدارة الديمقراطية والفعالة، إذ لا يمكن أن تشجع الكفاءات في نمط التسيير الأحادي المغلق.

_التسيير البيروقراطي:

يعد التسيير البيروقراطي عائقا أمام الإبداع، بالنظر إلى فهم المسيرين السلبي للبيروقراطية، عكس ما نظر إليه مكاس فيبر وميشال كروزيه(Max weber & Michal grossier) لتنظيم السطات الإدارية وتوزيعها وتحديد الصلاحيات وتسمية المسؤولين وتراتيبهم في إطار منظم وفق القوانين، وما لا يزال في أذهان بعض المسيرين هو الفهم القديم للبيروقراطية والذي أضحى سلبيا وعطل المصالح العليا للدول والمنظمات، فالمنظمات التي لا تزال يقدس مسؤولوها هذا الفهم لاتزال تتميز أدارتها بالبطء وعسر الحصول على الخدمات، فطول السلم الإداري ومركزية القرار، والخوف من المخاطرة، والخضوع (عكس ما أوضحه فيبر من مزايا النموذج البيروقراطي والذي يتميز بالدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية..) كلها أساليب تسيير تتنافى مع السياق العالمي الجديد الموسوم بتسارع النمو الاقتصادي والطفرات التكنولوجية المتتالية[2]. كما يتنافى والبعد الديمقراطي للتسيير بمعناه الحديث والذي يعد بستان تزهر فيه العناصر المبدعة، ولذلك يرى المتخصصون في مجال الإبداع أن البيروقراطية تتنافى معه بسبب خاصية الخضوع للرؤساء التي راهن عليه فيبر في إطار ما يسميه العقلانية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الحرية والتشاركية في التسيير هي المناسبة للعملية الإبداعية.

ساهمت السلبيات التي رافقت النموذج البيروقراطي للتسييرلماكس فيبر، إلى ظهور اتجاهات فكرية غطت تلك الثغرات وركزت على المشاعر والقدرات البشرية التي تعد اساسيات العملية الإبداعية،

_جدلية مفهوم التسيير الديمقراطي:

كثيرا ما ارتبط الفشل في المنظمات الإدارية في العالم المتخلف بالموظفين، وتلك هي ذهنية الإدارة العليا متناسية أن نمط التسيير المتعلق بها هو السبب في انعدام الرضا والأمان الوظيفي[3] لديهم، ولذلك كثيرا ما شكلت الذهنية الأحادية في التسيير الجدل في ما يتعلق بضرورة تغيير النمط الأحادي إلى النمط الديمقراطي بسب عدم تقبل صنا ع القرار في المنظمات الإداريةللتسيير التشاركي.

_ السياسة وجدلية التسيير الديمقراطي:

---

[1]- زياني مروان، كروم محمد، ***"تسييروتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"***، مجلة الباحث في العوم الانسانية والاجتماعية، ع35، الجزائر، 2018،ص 819.

[2]- الموسوعة، ***"البيروقراطية تنظيم للعمل ام عرقلة؟"***، مدونات الجزيرة، 2016/06/28، الموقع الالكتروني: https://www.aljazeera.net تم التصفح بتاريخ: 2024/09/10 سا 15و31د.

[3]- ماجد الغانم، ***"ماهي البيروقراطية وماهي خصائصها"، linked in*** تم التصفح بتاريخ: 2024/09/10 سا 21 و47.

ترتبط الديمقراطية ببيئتها التي ولدت فيها، وهي البيئة الغربية التي نجحت فيها نجاحا كبيرا بإسهامها في استقرار الدول التي رعت وتبنت هذه الآلية في التسيير، وبالرغم من سلبياتها إلا أن أهم ما قدمته هو ارتباطها الوثيق بالسياسة وبمسألة النظم السياسية التي دفعتها الديمقراطية للانضباط بكل ما يتعلق بمسألة السلطة والحكم ولذلك لا يمكن أن لا تكون مخرجات الأنظمة السياسية ديمقراطية وذاك ما يسري على منظماتها بطبيعة الحال ولن تكون هناك أي جدلية في ما يتعلق بمفهوم التسيير الديمقراطية داخل المنظمات أو خارجها، عكس ما يحدث في بعض البلدان التي أصبحت فيها الديمقراطية فارغة من كل أساسيات الديمقراطية كما تكون في دول المنشأ، وذلك نتيجة للنظرة السلبية المأخوذة عن السياسة والديمقراطية التي تمثل تهديد للدول والمجتمعات ذات الفكر التقليدي البائد، والديمقراطية كما يقول محمد الأحمري:" بغض النظر عمن ابتكرها وما الأسباب التي جعلتهم يتفقون عليها، تعد من الوسائل الناجحة لأنها أقرب إلى جوهر عقل الإنسان منذ العصور السحيقة"[1] وتبقى السياسة هي أساس هذا الجدل في امكانية التسيير الديمقراطي، أو عدم الامكانية نظرا لطبيعة السياسة التي تدار بها كل دولة ومنظمة.

_الثقافة وجدلية التسيير الديمقراطي:

لطالما شكلت الثقافة الحاجز الكبير أمام تقدم المجتمعات ورقيها، وهذا ما حدث للمجتمعات العربية التي افتقدت جامعاتها ومكتباتها إلى كتابات في ما يتعلق بالديمقراطية حتى سقوط جدار برلين، فقد حجب تزاوج الثقافة والسياسية ستار الحرية عن الجميع، ويقول سعيد الحمد :"قد كانت النقاشات في سبعينيات القرن الماضي في العالم العربي على سبيل المثال حول جدوى الديمقراطية بوصفها وسيلة برجوازية ومن اختراع العقل البرجوازي فازدراها العقل العربي المتبني فكرا قوميا يساريا اشتراكيا، ولم نفق إلا بعد أن فشلت التجربتان الماركسيتان الصينية والسوفيتية"، وبطبيعة الحال لا يزال الفراغ الثقافي الذي تشكل لعقود في مرحلة سياسية فرضتها سياقات تاريخية معينة، فالعالم العربي كان ولايزال يعاني من انيميا ثقافية تصعب مهمة التقدم في تجسيد التسيير الديمقراطي وفي فهمه، وهذا ما يجعل العقل المسير للمنظمات يتخبط بين محاولة الفهم تنظيرا وخطابا والرفض سلوكا وممارسة، وتبقى الجدلية قائمة إلى حين التشبع الثقافي المجتمعي والاقتناع بضرورة الانتقال السريع والفوري نحو فهم وممارسة الفعل الديمقراطي في التسيير داخل الدول والمنظمات الإدارية.

[1]- عبد الله العليان، ***"بين السياسة والديمقراطية"***، جريدة الرؤية: الموقع الالكتروني: https://alroya.com تم التصفح بتاريخ: 2024/09/10 سا 22 و14د

المبحث الثالث: البيئة الإدارية في الجزائر

شكلت البيئة تحديا حقيقيا للإدارة الجزائرية منذ العهد العثماني إلى حقبة الاستعمار الفرنسي ودولة ما بعد الاستقلال، وتحكمت في سلوكياتها إلى حد كبير معطلة مهمتها في تحسين الخدمة العمومية في جميع القطاعات وقد دفع ذلك صناع السياسات العامة لإجراء العديد من الإصلاحات على مر عقود من تأسيس الدولة الجزائرية إلا أن مسارات الإصلاح كانت تصطدم بدوما بعراقيل بيئية سنأتي على ذكر أهمها لاحقا، فسرعة التحولات والتغيرات البنائية التي شهدها المجتمع الجزائري على مر عقود لم يصاحبها تطور في القوانين والتشريعات، في تنافر واضح مع عقيدة الدولة الجزائرية المستوحاة من بيان أول نوفمبر الذي ينص على الطابع الاجتماعي الديمقراطي، أي العمل على توفير خدمة مميزة مع حفظ وصون الحقوق والحريات الفردية والجماعية، فحتى التعديلات الدستورية المتواترة أهملت إدراج نصوص صريحة تضمن تحسين الخدمة العمومية فنص المادة 99 من الفقرة 6 من دستور 2016 اكتفى على أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية...على عكس ذلك تضمن قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 277/57 المؤرخ في 07 مارس 2003:"أن كفاءة وفعالية الإدارة العامة، والمساءلة والشفافية، وطنيا ودوليا على السواء، قد تلعب دورا حيويا في تحقيق الأهداف المتفق عليها دوليا في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والإدارية والسياسية..."[1]، فالنظام الإداري باعتباره فاعلا مهما في عملية صنع واتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات العامة للدولة، تخلله جملة من الإصلاحات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بهدف تكييفه مع متطلبات الدولة الحديثة وقد حمل دستور 2020 بعضا منها بهدف القضاء على مظاهر التعقيد الإداري الذي فرضته البيئة على الإدارة الجزائرية كالبيروقراطية مثلا، والتي كانت وليدة لتراكمات مست جوانب عديدة وافرزت مايلي[2]:

1- إدارة غير فعالة:

ساهم طغيان السلوكيات السلبية في الإدارة الجزائرية لميلاد إدارة غير فعالة تقليدية، عاجزة عن مواكبة التطورات الحاصلة والمتسارعة عالميا ومحليا على مستوى الفرد والمواطن، وذلك بالرغم من الإمكانيات المادية والبشرية التي تحوزها الجزائر (خاصة على المستوى الكمي والمادي)،فالملاحظ البسيط يدرك ما فوتته الإدارة الجزائرية التي تعد نظاما تحتيا للنظام السياسي على المجتمع من فرص كانت ستساهم في تقدمه فرديا وجماعيا، إلا أن الصفات التي تتميز بها **كالبطء في الإجراءات، غياب التنسيق بين مختلف**

[1]- بن عثمان فوزية، "***عصرنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الانسان قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ***"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مج 05، ع02، الجزائر، 2020، ص 531.

[2]- عدمان مريزق، "***عصرنة الإدارة العامة في عالم معولم***"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 2012، ص ص 9، 10.

المصالح الإدارية للقطاعات المختلفة، مركزية السلطة والقرار، عدم استقرار المسؤولين، سلبية المسؤولين، الجمود القانوني والتي يمكن أن نعبر عنها بسوء التسيير البيروقراطيحالت دون تحقيق ما يلزمداخل المنظمات الإدارية والمجتمع على حد سواء.

2- إدارة انطوائية جامدة:

يتفق العديد من الباحثين والمفكرين في الحقل الإداري أن مصير المنظمات تطورا أو تقهقرا ناتج عن الضغوطات الأتية من محيطها الخارجي، وقد ألقت هذه العوامل الخارجية ممثلة في البيئة السياسية والتقدم التقني والتكنولوجي بظلالها على عقلية وثقافة الفرد الجزائري محدثة واقعا وحقائقا جديدة متعلقة بالمورد البشري، إلا أن الملاحظ أن المؤسسات الاجتماعية (المنظمات) ظلت عاجزة عن مسايرة هذه التطورات السريعة، مما أحدث فجوة هائلة فصلت بين المنظمات واجراءات تنظيمها من أجل تقديم أفضل الخدمات.

ويدل هذا على الانطوائية والجمود الذي تعاني منه المنظمات الإدارية (السلطات الإدارية) بالرغم من الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة الموجودة في الدولة، والتي لم يُستفد منها، نظرا لارتكازها على العشوائية والفردانية في التسيير واهمال المعارف والمبادئ العلمية، فكان لهذا الأمر الأثر السلبي على فعالية الأداء نتيجة البطء في اتخاذ القرارات، وبالتالي ثقل حركة النظام الإداري.

3- رداءة الموارد البشرية:

في ظل مخرجات الجامعة الجزائرية المتمثلة في ألاف المتخرجين ومن مختلف التخصصات، وحاجة البنية الإدارية للمورد البشري الكفء ، إلا أن الملاحظ خاصة في العقد الأخير هو تضخم الجهاز الإداري في عدد الموظفين الإداريين بعيدا عن الفاعلية الإدارية بسبب ما يلي :

- ضعف التكوين الجامعي والميل إلى تزايد كمي في موظفي الإدارة بدعوى محاكاة الإدارة في الدول المتقدمة وما تتضمنه من هياكل تنظيمية.
- تحويل الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية الهامة خاصة الإدارة العامة.
- انتهاج سياسة التوظيف الغير الهادف بتوجيه من السلطات العليا كحاجة سياسية اجتماعية للقضاء على البطالة التي وصلت إلى أكثر من 30% من اليد العاملة المؤهلة.

هذا القصور في كفاءة المورد البشري وضع المنظمات الإدارية في تحدي صعب يستوجب الخروج منه.

المطلب الأول: أساليب تسيير المنظمات العمومية:

لا يمكننا أن نفصل ما سبق ذكره عن ما سيأتي باعتبار الترابط الوثيق بين عناصر البحث، فالمنظمات العمومية هيصورة النظام السياسي من خلال النشاطات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يسعى لتحقيقها من خلال مشاريعه التي تسهر على تجسيدها، ولذلك فطريقة تسيير المنظمات الإدارية العمومية تختلف عن القطاع الخاص مثلا، وباعتبار الجزائر لا تزال في خانة دول العالم الثالث والتي هي بيئة المنظمات الإدارية، فأساليب التسيير فيها تعتمد على المعايير التي تنتهجها البيئة كالمحاباة والمحسوبية، والقبيلة والجهوية، بدل معيار الكفاءة وتجليات التسييرهذا واضحة من خلال الجوانب التالية التي تهم البحث[1]:

1- التوظيف:

يعتبر التوظيف عملية علمية تخضع لشروط ومتطلبات تحددها المنظمات بما يتماشى وأهدافها على المديين القصير والبعيد، إلا أن مسألة تسيير هذه العملية في المنظمات الإدارية الجزائرية لا تزال مشكل تعاني منه أغلبية المنظمات العمومية الجزائرية، نظرا لعدم احترام المبادئ التي يقوم عليها التوظيف، نظرا لتأثير ظاهرة البطالة كمتغير خارجي على قرارات التوظيف بسبب تدخل المسؤولين في عملية التوظيف لصالح أقاربهم أو معارفهم، ليصبح أسلوب التسيير هو الحاجة لا الكفاءة، مما يؤثر سلبا على فعالية الأداءداخل المنظمة ويضر بصورتها.

2- اتخاذ القرار:

العارفون بالشأن الإداري في دول العالم الثالث عموما يدركون أن مسألة اتخاذ القرار تخضع لاعتبارات ليس لها علاقة بما يقتضيه العمل الإداري، بسبب غياب إستراتيجية واضحة لإشراك الموظفين في عمليات صنع القرارات، والسبب هو غياب الكفاءات التسييرية وثقافة المسيرين المتأثرين بالبيئة الخارجية التي تصنع السياق التسييري داخل المنظمات، كما أن لعملية التوظيف أثرها في ذلك، وإن وجدت فهي عديمة الفائدة.

3- الترقية:

تعد الأقدمية هي الأسلوب السليم في الترقية بالنسبة للإدارة الجزائرية مما جعلها تقليدية في سياق زمني يتطلب الحركية، فغياب الأساليب العلمية في التسيير والتوظيف يجعل الترقية هي الأخرى بعيدا عن ما يتطلبه السياق الزماني والمكاني لتقدم المنظمة، فالذاتية والولاء هي سمة الترقية في المنظمات الإدارية الجزائرية في الغالب بعيدا وهذا كله يحدث بعيدا عن الكفاءة.

[1]- بوفلجة غياث، ***"التغيير التنظيمي وثقافة العمل"***، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2014، ص 78.

4- الاتصالات:

يتوقف نجاح المنظمات المعاصرة على عملية الاتصال داخلها ولذلك تولي المنظمات المعاصرة أهمية قصوى، للعملية الاتصالية داخلها، أما المسؤولين القائمين على المنظمات العمومية في الجزائر لا يعيرونها أي اهتمام، بالرغم من وجود قوانين تؤكد على ذلك، إلا أن غياب الشروط الضرورية لنجاحها وعدم الوعي بأهميتها أدى إلى فشل ممارستها، فالملاحظ في منظماتنا الإدارية كثرة الاجتماعات وغياب النتائج المترتبة عنها.

5- الانضباط واحترام الوقت:

تسير المنظمات الإدارية الجزائرية بمحيطها الثقافي والسياسي الذي لا يمنح للوقت والانضباط حقهما، فلا يمكن أن نستغرب التأخر والخروج المبكر الملحوظ في المنظمات الإدارية الخدمية للدولة وحتى الاقتصادية منها، والذي يترتب عنه الاضرار بالمصلحة العامة للدولة والخاصة للأفراد وهذا بسبب غياب الصرامة في تنفيذ القرارات.

6- الحوافز والعلاوات:

تمنح المردودية لجميع العمال خاصة في المؤسسات العمومية تجسيدا للطابع الاجتماعي للدولة، أما العلاوات والحوافز فمنحها يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة الأشخاص القائمين عليها ودرجة ثقافتهم مع وجود بعض المعايير احيانا، ويؤكد هذا الأسلوب غياب سياسات تحفيزية فعالة في القطاع العام، نظرا لتأثير البيئة الخارجية الاجتماعية والثقافية والسياسية على مسؤولي ومسيري المنظمات الإدارية، والتي لا يمكن تحديها، وهذا ما أضر كثيرا بالمصلحة العامة للدولة وقضى على عنصر المبادرة المؤدي للإبداع.

_ انعكاسات الواقع الاجتماعي والثقافي على المنظمات الإدارية

يؤثر الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري بصورة مباشرة على المنظمات الإدارية، مما جعلها رهينة لمخرجات السلوكيات الفردية التي أضحت جماعية ضاربة بالقوانين التنظيمية عرض الحائط وناقلة كل ما هو سلبي داخل المجتمع إلى الحيز التنظيمي للإدارة، فارتباط المنظمات الإدارية بمحيطها الاجتماعي والثقافي يعد ارتباطا وثيقا باعتبار نسقا مفتوحا على محيطها.

فأهم عائق أمام تقدم المنظمات الإدارية ثقافيا واجتماعيا هو حالة التهاون والتقاعس في العمل إضافة إلى عدم احترام الوقت، فالمواعيد دائما ما تضبط بطرق فضفاضة إلى حد كبير، في تناقض صريح مع تعاليم الدين الإسلامي والتي تقدس العمل وتربطه بالعبادة لقوله تعالى:﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ**﴾[1]، مع ذلك فالتكاسل سيد الموقف في العمل، كما أن السياق الحديث ممثلا في التقدم التكنولوجي والصناعي صعب من مهمة تكيف الموظف والإدارة على حد سواء مع متطلبات هذا السياق التي

[1]- سورة التوبة، الآية: 158.

تتميز بالانضباط واحترام رؤساء العمل والهيكل التنظيمي للمؤسسات والالتزام بتطبيقها، فالواقع الاجتماعي والثقافي الجزائري لا يولي أهمية للوقت والعمل إضافة إلى الرفض الدائم للقوانين ومحاولة التحايل عليها أو اجتيازها بالطابع الاجتماعي والذي انتقل حتى إلى المدارس والجامعات فيما يتعلق بمسألة التحصيل العلمي، وهذا ما أثر كثيرا على نوعية الموظفين الذين تستقطبهم المنظمات الإدارية، فالممارسات السلبية ارتبطت بواقع أدى إلى ميلاد قيم للعمل والتنظيم، أصبحت عائقا للسير الحسن للمنظمات، التي أصبحت رهينة للشخصيات المتمردة التي فرضها الواقع سواء تعلق الأمر بالرؤساء أو المرؤوسين.

_ قيم العمل في المنظمات الإدارية الجزائرية

ساهم النهج الإيديولوجي الأول في مسار بناء الدولة والذي ارتبط اليا بفكرة الاشتراكية ونبذ أي مظهر ليبرالي باعتباره يدل على الاستغلال والتبعية، في تشكل قيم للعمل في ذهن الفرد الجزائري تساعد على تحقيق التنمية من منطلق أن الاشتراكية تعيد للإنسان كامل اعتباره وذلك بالقضاء على القواعد الموضوعية للاستغلال وبتحرير القوى المنتجة ، لأنها تعتبر العمل العنصر الأساسي للإنتاج والتراكم، والمنبع الرئيس لكل تقدم اجتماعي[1]، وعلى نهج رجال السلطة سار مسؤولو المنظمات الإداريةوتجسدت من خلالهم ثقافة العمل الاشتراكي وقيم الاشتراكية التي تدفع للتنمية وأن الموظف منتج ومسير وفق نظرة استشرافية ومن منطلق تجسيد قيم التشاركية في العمل والتسيير كمبدأ جزائري ديمقراطي تشاركي، فقد كان لهذا النهج الايديولوجي المتشبع بقيم الثورة جوانب سلبية علىفهم القيمة الحقيقة لمفهوم العمل والتي يمكن ايجازها فيما يلي[2]:

-انتشار مظاهر اجتماعية سلبية كالمعريفة، واستغلال السلطة تعسفيا لخدمة المصالح الخاصة.

-بروز الاتكالية والاعتماد على ما تقدمه الدولة .

-تراجع قيمة العمل اليدوي الحرفي.

-الهجرة نحو المدن التي تتواجد بها المصانع وتراجع الاهتمام بالعمل الزراعي.

لم تستقر قيم العمل عند هذا الحد بل استمرت في التغير والتلون كلما اشتدت أبوية الدولة في التأكيد المستمر على الطابع الاجتماعي لها رغم اقرارها بفشل النهج الاشتراكي وانتقالها إلى الليبرالية جزئيا، وقد شكل هذا التحول ضغطا على المنظمات الإدارية العمومية خاصة، في ظل عدم الاستقرار السياسي التي تكون مخرجاته دوما على حساب اهدافها ومخططاتها، كادماج الاف الشباب في مناصب عمل دائمة بعد 2019.

هذا التذبذب ألقى بظلاله على نوعية المورد البشري داخل المنظمات الإدارية وشكل له قيم عمل سلبية تعلي من الاتكالية بدل البذل والجهد، وكل هذا كان نتيجة لتراكم فشل السياسات التنموية في

[1]- مهدي عوارم، "***مقاربة سوسيولوجية لثقافة العمل***"، مجلة افكار وافاق، مج 10، ع4، الجزائر، 2022،ص 346.

[2]- المرجع نفسه، ص 351.

الجزائر، والتي كان ولا يزال لها تأثير كبير في تشكيل ثقافة عمل ايجابية، فالمنظمات تحتاج إلى قيم وثقافة عمل إيجابية يتحلى بها الموظف والفرد الجزائري لا القيم التي نشهدها حاليا والتي تتمثل فيما يلي :

-غياب روح المخاطرة والمبادرة في مجال العمل والاستثمار.

-غياب الهوية في العمل وضعف الثقافة التنظيمية للمنظمات.

-طغيان العمل الإداري والخدماتي على العمل الإنتاجي الذي يحقق القيمة المضافة

-التوجه نحو النشاطات الرسمية على حساب الرسمية.

-غياب سياسة اجتماعية واقتصادية لترشيد الاستهلاك.

لقد كان لمختلف السياسات منذ الاستقلال إلى وقتنا الراهن الأثر البالغ في توسيع الفجوة بين ما تنشده وبين خصوصيات اجتماعية وثقافية يتشبع بها الفرد والمجتمع الجزائري، فقيم العمل بالنسبة للفرد والمنظمات الإدارية هي هويته ونتاج ثقافة مكتسبة.

_ العوامل المؤثرة في المورد البشري داخل المنظمات الإدارية

تعد العوامل المؤثرة في المورد البشري داخل الحيز التنظيمي كثيرة ومتعددة، إلا أن ما يهم الباحث هو ما يمنع أو يساعد المورد البشري من تحقيق كيانه الإنساني والوصول إلى درجة الإبداع داخل المنظمات، وبالإسقاط على البيئة التي نحن بصدد دراستها، فان هناك مجموعة من العوامل أثرت ولا تزال تؤثر سلبا وإيجابا على الفرد في المنظمة من بينها:

- القانون الاشتراكي للمؤسسات غداة الاستقلال الذي منح الموظف الجزائري المشاركة في إدارة مؤسسته من خلال ممثليه[1] والذي صعب من مهمة الرؤساء في معاقبة المرؤوسين المقصرين ولذلك كان ولازال الرؤساء في مؤسسات الدولة يستخدمون أسلوب الترجي لتأدية المهام كثقافة رسخها الواقع السياسي والاجتماعي.

-التهاون داخل المنظمات العمومية يشكل ضغطا على المجتهدين فيها من خلال التنظيم الغير الرسمي لم تنفذ والذي يعتقد أن الاجتهاد هو تهديد لمصالحه، فيصبح المورد البشري يتشغل تحت ضغط وفي غيابتحفيز من المسؤولين .

-عدم الاهتمام بمشاكل الموظفين يؤدي بهم إلى عدم احترام التعليمات الإدارية، فيغيب الجد والاخلاص في العمل وينتقل المورد البشري إلى حالة عدم الشعور بالرضا وبالتالي عدم الانتماء.

-تحول الدولة إلى نظام اكثر ليبرالية ساهم في قدرة المسؤولين على ضبط موظفيهم ودفعهم إلى الانضباط كما منح المورد البشري الفرصة للتميز والإبداع، الا أن هذا القطاع ظل محدودا، وانتقلت اليه نفس اساليب تسيير المؤسسات العمومية غالبا.

[1]- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثاني: التنظيم في المنظمات الإدارية الجزائرية

يتوقف نجاح أي منظمة بصرف النظر عن طبيعة عملها على التنظيم الإداري الذي يعد سر نجاح المنظومة الإدارية، لذلك تحتاج المنظمات هذا العنصر لضبط سلوكيات الأفرادمن خلال تحديد مراتب السلطة وإحداث التوازن بينها وبين المسؤولية المترتبة على كل فرد داخل الحيز التنظيمي.

_أهمية التنظيم الإداري:

تتجلى أهمية التنظيم الإداري لارتباطه بتحقيق الأهداف التالية داخل المنظمات[1]:

-تحقيق التوافق والتكامل للجهود الإنسانية من خلال التنسيق والتعاون وتقنين الخبرات الموجودة داخل المنظمة.

-المرونة والفعالية التي تُحدث تلقائية توجه الجهود نحو الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المبسطة.

-توفير الظروف الملائمة لكل فردقصد تنمية الفعالية الفردية للوصول به إلى الابتكار والإبداع بفتح الطريق وتعبيدها أمامه.

-الاستجابة التلقائية للقيادة من خلال احداث التناسق بين الجماعات في التنظيم وسهولة الاتصال.

-العمل على استمرار بقاء المنظمة بتجنيد الجهود وتوفير الظروف المناسبة لبقائها، من خلال تحقيق الإستقرار لمختلف الأنشطة كتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات واتخاذ القرارات التي تأخذ في الحسبان التغيير والمخاطر المحسوبة.

-التفاعل والمشاركة عن طريق العمل الجماعي الذي يخلق الديناميكية بين الأفراد، وكذلك التدريب المستمر الذي من شأنه إظهار المواهب وتنمية المعارف التي تؤهلهم لتبوء مستويات عليا في المنظمة.

_ الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري:

بعيدا عن الاتجاهات التقليدية في التنظيم الإداري نحاول تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري والتي تساهم في خلق الإبداع والابتكار داخل المنظمات الإدارية، فهناك عدد من هذه الاتجاهات نذكر منها[2]:

التنظيم الشبكي: يتميز هذا النوع من التنظيم بالشبكية في العلاقة التعاقدية بين المنظمة ومجموعة من الجهات الخارجية، وهو نموذج لا يحمل في طياته هيكلا تنظيميا تقليديا مثل ما هو موجود في المنظمات الإدارية الجزائرية.

التنظيم المسطح: يتميز هذا النوع بقلة المستويات الإدارية، التي تجعل اتخاذ القرار لا يخضع للتعقيد وانما السهولة والسرعة والمرونة، وهذا النوع مطلوب للإبداع الفني والإداري.

---

[1]- سالم مفتاح بن نجمة، ***"التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات"*** ، مجلة كلية الأداب، جامعة بنها، مصر، مج2، ع25، 2011، ص 886.

[2]- بديع بورت، "***ماهو التنظيم الاداري الحديث"*** ، الموقع الالكتروني: http://www.ejaba.com تم التصفح بتاريخ: 2024/07/02 سا 11و15د.

التنظيم القائم على المهارات: يعمل هذا النوع على تكوين فرق العمل ذات المهارات المتكاملة، بدل تقسيم العمل إلى وظائف جديدة كما يتم في معظم التنظيمات الإدارية، ويلعب هذا النوع دورا حيويا في عملية الإبداع.

مبادئ التنظيم الناجح:

تقوم الإدارة الحديثة على جملة من المبادئ التي تساهم في نجاح التنظيم وهي[1]:

-عدم الازدواجية في اصدار الأوامر والتوجيهات للموظفين.

-وجود أهداف واضحة حتى يسهل ترجمتها في اشكال تنظيمية متعددة.

-التخصص في نشاط كل جهة إدارية.

-محدودية الاشراف بالنسبة للمرؤوسين الذين يتم الاشراف عنهم.

-ضرورة وجودة سلطة توجيهية ورقابية وتفويض جملة من المهام.

-الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

_ واقع التنظيم في المنظمات الإدارية الجزائرية:

الخوض في مسألة التنظيم الإداريهو محاولة فهمالأسلوبالذي تنتهجه الدولة في كيفية تنظيمها الإداري، ودرجة الأخذ بمبادئالديمقراطيةمن أجلالتسيير الفعال لهياكلها الإدارية تحقيقا للمصلحة العامة، والجزائر كغيرها من دول العالم تبنت تنظيما إداريا منذ الاستقلال ساهما بشكل كبير في رسم معالم ثقافة تسيير لاتزال ارتداداتها ترى في سلوكيات مسيري المنظماتعموما على اختلاف طبيعة عملهم.

1- المركزيةالإدارية:

لايختلف الكثير من الباحثين في مركزية القرار الإداريفي المنظمات الإدارية الجزائرية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، والتي تعد عائقا كبيرا أمام المبادرة واتخاذ القرار، وهذا ما يؤكده التعريف الأتي: "هي جمع الوظيفة الإداريةوحصرها بيد شخص معنوي عام وهو الدولة، حيث يهمن على النشاط الإداريوان تعددت الهيئات والأفراد القائمين به[2]..." فالمركزية تقوم على ركنين معطلين للإبداع الفردي والجماعي هما : تركيز الوظيفة الإدارية، الخضوع للسلطة الرئاسية.

2- المركزية المخففة أو النسبية:

هي شكل مركزي للعمل الإداري مخفف بعد أن لاحظ الشخص المهيمن بطء الإجراءات الذي تولد عنه تعطيل سير العمل الإداري ظهر عدم التركيز الذي يقوم على:"**التفويض** لبعض صلاحيات السلطة المركزية إلى كبار المسؤولين على المستوى المحلي أو الاقليمي، **عدم الاستقلالية القانونية**، وهو ما يصطلح

[1]- سالم مفتاح بن نجمة، مرجع سابق، ص 887.

[2]- رحماني ياسين، *"التنظيم الاداري والمؤسساتي"*، ص 2.

عليه التفويض بالاختصاص(التوقيع والإمضاء) سلطة بث لا تعني البتة الاستقلال القانوني أو الانفصال عن الإدارة المركزية"[1].

3- اللامركزية الإدارية:

ساهمت أحداث أكتوبر 1988 في توجه جديد للتنظيم الإداري في الجزائر خاصة فيما يتعلق بالأمور المحلية والتي تقتضي الاستقلالية في التسيير المحلي وهذا ما تتطلبه اللامركزية، فتمخض عن حاجة الدولة لتنظيم إداري جديد قانون البلدية رقم 08/90 المؤرخ في 1990/01/07 وقانون الولاية رقم 09/90 المؤرخ في 01/07/ 1990وقد مثل هذا ضمانا حقيقيا وتجسيدا لفكرة اللامركزية وحماية لهيئاتها آنذاك.

فالتنظيم الإداري في المنظمات الإدارية الجزائرية تزاوج بين المركزية في غالب الأحيان واللامركزية في احيان قليلة، وذلك بحسب السياقات الاجتماعية والسياسية التي مر بها النظام السياسي على مر عقود من الزمن.

المبحث الرابع: دور المحيط السياسي في تجسيد ثقافة التسيير الإداري

للمحيط السياسي دورا هاما في نشأة ثقافة تسيير إداري داخل أجهزة الدولة الإدارية باعتباره نسقا يتحكم في جميع الأنساق، كما لا يمكن للمنظمات الإدارية أن تتخذ نموذجا تسييرا خاصا بها بعيدا عن ما سطرته السياسة العامة، باعتبارها الجهاز التنفيذي للمشروع السياسي الذي يجسد العلاقة الارتباطية التي تجمع السياسي والإداري.

المطلب الأول: علاقة الإداري بالسياسي في التجربة الجزائرية

لا يزال هذا الموضوع المتعلق بتدبير الشأن العام يكتسي أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والفكرية، بسبب تبعاته في الواقع وعلى المستوى العملي، فإن اهتمت الإدارة بالشأن العام وخدمة المصالح العامة، فمن المنطقي أن تعمل جماعات المصالح والأفراد على استعمال الإدارة لفرض تصورهم للصالح العام، أو خدمة لمصالحهم الشخصية، وشكل هذا التجاذب بين هدف الإدارة ودوافع السياسي اهتمام المفكرين والباحثين في محاولة منهم لايجاد مقاربة مختلفة لغلاقة الإداري بالسياسي في تدبير الشأن العام، وقد أجمع الكثير من الدارسين أن السياسات العامة من حيث الرسم والتنفيذ والتقييم هي نتاج أداء مؤسسات النظام السياسي للدولة [2]والتي يرتبط نجاحها أو فشلها في تحقيق متطلبات المصلحة العامة

[1]- المرجع نفسه، ص3.

[2]- زريق نفيسة، ***"صنع السياسة العامة في الجزائر بين استمرارية هيمنة السلطة التنفيذية وهامش تدخل السلطة التشريعية"***، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، مج 06، ع 02، الجزائر، 2021، ص 797.

بكفاءة وتوازن عمل هذه المؤسسات والتي تعد الإدارة واجهتها، فالسياسي بنظامه هو المحدد لأليات سير العملية الإدارية في تنفيذ سياساته.

_ التأصيل التاريخي للعلاقة بين السياسي والإداري

إن مسألة تأثير السياسة في الإدارة لا تتوقف في الجزائر وحسب، وإنما لها جذور تاريخية فإشكاليه السياسي والإداري، ترتبط بالديناميكية السياسية للدولة الحديثة التي ترتبط:"بالدولة كجهاز إداري بيروقراطي تبلور نتيجة العقلنة بحسب **ماكس فيبر**، وبالشكل السياسي لها"وبالرغم من الاختلاف الواضح والملموس بين علم الإدارة وعلم السياسة، إلا أن هذا التباين لا يغفل حقيقة أن السياسي (صاحب السلطة) يحدد الاتجاه العام للدولة والإدارة تسعى لتحقيق الأهداف العامة للسياسي[1] بما يخدم المصلحة العامة، ولذلك فالعلاقةبين السياسي والإداري واشكالية التوتر بينهما مرتبطة بما يسمى السياسات العمومية للسلطة التنفيذية والتي لم ترتبط بظاهرة الدولة في صيغتها الحديثة فقط، وانما كان لها امتداد تقليدي في السلطة السياسية للمجتمعات القديمة (الحضارات القديمة)، فعلاقة الإداري بالسياسي منذ القدم تنحى باتجاه التغيرات التي تطرأ على الأنظمة السياسية لتأخذ شكلا متماهيا مع طبيعة النظام السياسي للدولة، فتطور الإدارة وتنظيمها افترن بتطور الفكر السياسي، فحتى أشهر الفلاسفة (أفلاطون، سقراط، أرسطو...) اقترحوا نماذج وانماط جديدة لأنظمة الحكم السياسية ضمن انشغالاتهم الفكريةكالجمهورية الفاضلة، والنظام الديمقراطي الأثيني.....

ثم بعدهم رواد فكر النهضة من أمثال جون جاك روسو، ولوك ومونتسكيو وهوبز...نظروا لبناء أسس ليبرالية قائمة على التدبير الديمقراطي للحكم وإدارة الشأن العام قائم على أساس الحرية والعدل، كما أن ابن خلدون أكد على الدور المحوري للسياسي في إدارة شؤون الدولة من خلال ما يضمنه عبر حسن الإدارة من استقرار وتقدم الأمم.

فكل المطارحات الفكرية للفلاسفة والمفكرين قديما وحاضرا حول الفعل السياسي وطبيعة الأنظمة السياسية، تؤكد أن السياسي يشكل دائما إطارا فكريا ومذهبيا موجها للإداري فتحدد من خلاله معالم الإدارة.

_ التأصيل النظري لعلاقة السياسي بالإداري:

اهتمت الدراسات المعاصرة بمحاولة فهم العلاقة بين السياسي (السياسة)والإداري، وقد انقسمت إلى ثلاث اتجاهات لتفسير هذه الظاهرة الاجتماعية الإنسانية كما يلي [2]:

1- الاتجاه الوضعي:

[1]- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم السياسة، الموقع الالكتروني: https://mail.almerja.com تم التصفح بتاريخ: 2024/07/05 سا 14 و30 د.

[2]- عمر لمشاوري، *"الإدارة بين السياسي والاداري"*، ص 4.

اعتبر ايميل دوكاريم أن السياسة هي في صميم العلاقات الاجتماعية وليست واقعا قائما بذاته مستقلا عن المجتمع، كما حاول ربط الفعل الاجتماعي للمنظمات والأفراد بالضمير الجمعي الذي يصطلح عليها بالأخلاق العامة، معتبرا أن الثورة الصناعية احدثت تحولا أخلاقيا دفع بالأفراد إلى التمرد ونزوعهم إلى الأنانية عبر تغليبهم للمصلحة الخاصة، بعد أن تم تقسيم العمل واندحرت المؤسسات الاجتماعية التقليدية التي لطالما حافظت على توازن الأفراد داخل مجتمعاتهم، فالجديد التنظيمي الإداري الذي اتت به الثورة الصناعية، قد يتجاوز حدوده وينقلب إلى فوضى تدفع المجتمع إلى الاضطراب .

من هنا كان لابد من حضور العقلنة والتجرد، لمعالجة ما أحدثه التقدم الصناعي والثقافي على مستوى الفرد والمجتمع، إذ كان لماكس فيبر المفكر ورجل القانون رأي من خلال ما سمي آنذاك التنظيم البيروقراطي المحكم والمعقلن، والذي يهدف إلى تحديد المسؤوليات وفق ضوابط إدارية صارمة، لتحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، بعيد عن الرغبات البشرية الضيقة.

2_الاتجاه البنيوي:

استمد **روبير ميلتون** أسسه نظريته التوتر من مؤسس علم الاجتماع المعاصر دوركايم، ويرى روبير أن التوتر الناتج عن غياب التوازن بين الأهداف والوسائل الاجتماعية المشروعة، هو في حقيقة الأمر اختلال في البنيات والمؤسسات الاجتماعية والسياسية والقانونية المنوطة بها تأطير الفعل الاجتماعي، ومن منطلق ميكيافيلي الغاية تبرر الوسيلة لبيئة ميلتون الأمريكية والتي تهتم للنتائج والغايات بعيدا عن الأخلاق، مثلما نظر لذلك ماكس فيبر على أن النجاعة الإدارية تكمن في دقة وقساوة الإجراءات البيروقراطية، شدد على أن قدرة الإدارة هي في التمثل لانتظارات المواطنين والموظفين والاستجابة لها لتطويع الضوابط الإدارية والقانونية، فالتنظيم البيروقراطي الذي يغفل عن البعد الإنساني والعنصر البشري في تحديد السلوك البيروقراطي مألها الجمود والانغلاق كما يحدث في اداراتنا للأسف.

وقد أيده في ذلك الفرنسي **ميشال كروزيه**، معتبرا البيروقراطية هي رديف للتعقيد والروتين الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للإدارة، وبالتالي يُوجد مركزية شديدة تقتضي على المسؤولية الفردية بعد احساسه بالغياب التام عن صناعة القرار وتورثه الروتين الإداريالذي شبهه كروزيه بالحلقة الجهنمية.

3_الإتجاه الماركسي:

يعرف هذا الاتجاه بعداءهالشديد للرأسمالية،وبالتالي فالمقاربة البيروقراطية بالنسبة لهذا الاتجاه هي فواصل اجتماعية هدفها تمكين الطبقة البرجوازية الرأسمالية واستغلال الطبقة العاملة، فالبيروقراطية هي حالة مركزية تسلطية في يد فئة على حساب أخرى، وبالتالي يجب العمل على تغيير طبيعة العلاقات الاجتماعية عبر إنهاء التقسيم الطبقي للمجتمع وبناء مجتمع جديد يهدم الفواصل الاجتماعية بين العمل

اليدوي والذهني، من خلال تحطيم جهاز الدولة البيروقراطي السياسي والإداري، فالإدارة بأدواتها المختلفة تخضع لهذا المنطق الطبقي.

كما اعتبر الفرنسي بيير بورديو أن الدولة تمارس عنفا رمزيا ضد الأفراد والجماعات عبر مجموعة من المؤسسات الرسمية والشرعية، فهو يريد من خلال هذا إلى تفكيك مشروعية القرارات السياسية والإدارية التي تتخذها الدولة ومؤسساتها الإدارية تجاه الأفراد.

يبدو من خلال هذا الاستعراض المقتضب لبعض النظريات الفكرية التي حاولت أن تقارب موضوع السياسي والإداري، أن القرار الإداري رغم طابعه الاجرائي والقانوني فإنه يتكئ في كل الأحوال على رؤية سياسية هذفها بلوغ اهدافها السياسية في تدبيرها لادارتها للشأن العام

المطلب الثاني: التجربة الجزائرية:

أثارت الاختيارات السياسية والفكرية لشكل دولة ما بعد الاستقلال الكثير من التساؤلات والنقاشات بين فواعل الحركة الوطنيةوقادتها أنذاك والباحثين المهتمين بالحقل السياسي والاجتماعي فيما بعد حول ثقافة التسيير الإداري التي ستتولد عنها، وقد كان للصراع السياسي بوجه خاص الأثر الكبير على تكوين الفرد وتحديد ثقافته تجاه المجتمع والدولة،كما تأخذ الصراعات منحيين تجاه المورد البشري إيجابي أو سلبي، والصراع هو تناقض للمصالح والمشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع ويعبر الصراع على السلطة عن تناقض في المصالح[1].

1-الأنانية السياسية(دورة طرابلس) :

كان من المقرر انعقادأول مؤتمر لجبهة التحرير الوطني والذي كان مقررا انعقاده خلال الشهرين التاليين بعد الاستقلال لكي تتم مناقشة برنامج طموح يحمل :

-برنامج جبهة التحرير الوطني التمهيدي الخاص بتحقيق الثورة الديمقراطية الشعبية.

-**الملحق الأول:** الحزب.

-**الملحق الثاني**: المهام العاجلة لجبهة التحرير.

وقد كان جدول الاعمال يتمثل في مناقشة هذه المحاور الثلاث، بالإضافة تعيين إدارة أو مكتب سياسي مكلف بالتطبيق الفوري للقرارات التي كان يريد أن يعتزم اتخاذها المجلس الوطني للثورة الجزائرية، فبرنامج طموح مثل هذا بحسب الكاتب كان يجب ان يكون بمساهمة قاعدة واسعة تمتد عبر كامل التراب الوطني، وتبقي الأسباب التي أدت إلى التعجيل بعقد هذه الدورة وبالتحديد في نهاية ماي 1962 وفي طرابلس بالضبط؟ ولكن قد تتبين لنا الاسباب من خلال معاينة المهام والصلاحيات التي طمح اليها المكتب السياسي

[1]- ناصر قاسيمي،*"سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية"*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017، ص 9.

من هنا على ما يبدو يظهر لنا جليا أن الصراع على وشك أن يبدأ واثبتت ذلك حادثة المشادة الكلامية الحادة في القاعة المخصصة لاجتماعات مجلس الشيوخ الليبي بين عضوين بارزين من اعضاء مجلس الثورة هما رئيس مجلس الثورة بن يوسف بن خدة ونائب الرئيس بن بلة مما دفع ب**عمر بوداوود**رئيس الجلسة إلى تعليق النقاش بعد أن تفاقم الوضع وظهرت الاحقاد الدفينة والعبارات الجارحة، هذه الحادثة اختصرت أقل صفحات مجدنا فهو انتكاسة وسقوط في بئر الصراعات الداخلية[1].

وقد اشتمل برنامج حزب جبهة التحرير الوطني من خلال نصه القاعدي على مايلي:

-نظرة عامة على الوضع في الجزائر .

-الثورة الديمقراطية الشعبية .

-العمل على إنجاز المهام الاقتصادية والاجتماعية للثورة الديمقراطية الشعبية.

ما يهمنا هنا هو القسم الثاني والمتعلق بالثورة الديمقراطية الشعبية الذي حدث فيه نقاش عن النقائص السياسية لجبهة التحرير الوطني وانحرافاتها اللاثورية خاصة فيما يتعلق بالجانب الاقطاعي الممارس من طرف بعض المسؤولين والذي يوحي بوجود فكر تعسفي للسلطة وهذا ما يتنافى مع بيان أول نوفمبر الذي ركز على التحرير دون توقع التبعات المترتبة عن الحرب، وقد تم التنديد أيضا من قبل البعض بغياب **كل تربية ديمقراطية** في أوساط المناضلين والمواطنين، وقلة التماسك الايديولوجي داخل الجبهة، هذا كله سمح لفكر البرجوازية الصغيرة أن يكون داخل قسم كبير من إطارات الحزب[2].

تعتبر الثورة الديمقراطية الشعبية التي قام بها الجزائريون لتشييد واعي للسلطة والمجتمع وهي في حد ذاته حركة لبناء الإنسان الجزائري باسترداد حريته أول ا ومن ثم العمل على تشكيل السلطة وبناء الدولة في إطار من الديمقراطية بعيدا عن الاشتراكية، فلا مشروع الحمامات يقر بذلك ولا بيان أول نوفمبر يهدفان إلى الاشتراكية، فلم يكن أحد يتصور شكل الدولة المستقبلي إلا تحت عبارة "جمهورية ديمقراطية شعبية"، التي حاولت الثورة الديمقراطية بحسب مشروع الحمامات العمل عليه هو إعداد فكر سياسي واجتماعي يلبي طموحاتالجماهير على أساس مجهود أيديولوجي، الذي يتطلب بدوره التمكين لثقافة جديدة، من خلال رفع المستوى الثقافي للإطارات وممثلي مجلس الثورة، والابتعاد عن العدائية تجاه المثقفين.

كما احتوى البرنامج من خلال مشروع الحمامات في قسمه الثاني على نقد لاذع للنزعة المتسترة بالأخلاق التي تكمن في استعمال الإسلاملأغراض ديماغوجية هروبا من طرح المشاكل الحقيقية بالقول:"**نحن ننتمي بالطبع إلى الحضارة الإسلامية التي طبعت بعمق تاريخ الإنسانية،لكننا نؤدي خدمة شيئية لهذه الحضارة،عندما نظن انه بإمكاننا إحياءها عبر سلوكيات شخصية في ممارستنا الدينية...تشييد المجتمع**

[1]- علي هارون،"**خيبة الانطلاق فتنة صيف 62**، ترجمة الصادق عماري، أمال فلاح، دار القصبة للنشر،الجزائر، 2012-2013،ص 13-14.

[2]- علي هارون، مرجع سابق، ص24.

جهد إيجابي مزدوج، يتمثل فيالفكروالعمل، في الاقتصاد والثقافة، ناهيك عن روح البحث التي نشاطها وتفتخها العقلاني على العلوم والمعرفة"[1].

لم يدرك المجتمعون في طرابلس أنهم يمسكون بين ايديهم مصير الجزائر الوليدة، فقد كان الأمر بمثابة صرخة إنذار ضاع صداها في كثبان رمال طرابلس لأن الخلط بين الهيئات والمنظمات الحكومية وبين الحزب،جعل من هذه الأخيرة مجرد جهاز إداري للتسيير فقط معطل لحركة وسيرورة الدولة على جميع المستويات (سياسي،اقتصادي،اجتماعي...).ذاكالخلطدفعبالسياسيإلىالتخليعندوره ومسؤولياته لصالح قادة جيش التحرير الوطني بعد الاستقلال، فمن الصعب ان يتوافق ويتفاهم سريعا خمسون رجلا جاءوا من العمل السري والجبال والسجون والمحتشدات في اجتماعهم الأول ويتخذون قرار ذا أهمية تاريخية قصوى تتعلق ببناء الفرد والدولة.

_ مرحلة الحزب الواحد:

دخلت الجزائر مرحلة سياسية جديدة بعد الاستقلال بلون سياسي واحد هو حزب السلطة (ج.ت.و)، وكان لهذا اللون السياسي الأثر الكبير في إعادة تشكيل نمط ثقافي جديد يحدد سلوك الفرد داخل الدولة ومؤسساتها من خلال الهياكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تأسست آنذاك بداية بـ[2]:

- انتخاب المجلس الوطني التاسيسي (1962/09/20).
- التوقيع على أول عقد اجتماعي (دستور 1963/09/10.
- اول رئيس جمهورية (بن بلة 1963/09/15).
- إنشاء منظمة التسيير الذاتي والإصلاح الفلاحي(16أكتوبر1963).
- إنشاء الشركة الوطنية للمحروقات (1963/12/31).
- تأميم مطاحن ومعامل العجين (1964/05).
- إنشاء الشركة الوطنية للحديد والصلب (1964/09).
- صندوق الضمان الاجتماعي.

ثم تلى ذلك حكم محمد بوخروبة (هواري بومدين) من 19جوان 1965 إلى 1978/12/27 بعد سيطرته على الحكم بقوة السلاح في إطار الصراع السياسي الذي توضحت معالمه في مؤتمر طرابلس، واختلفت تسميات الحكم الجديد بين التصحيح الثوري والانقلاب العسكري، واتسم حكمه **باللون السياسي**

[1]-المرجع نفسه،ص 26.

[2]- سعد بن البشيرالعمامرة، مسيرة حياة رؤساء الجزائر وحكوماتها (1962-1998)،دار هومه، الجزائر،2013،ص 13.

الاشتراكي في تسيير الدولة وتوجهه افرادها ومواطنيها السياسي في ظل المعارضة الشديدة من رفقاء السلاح، وتميزت هده الفترة بشعار "دولة لاتزول بزوال الرجال" وكان اهم انجازاتها مايلي[1]:

- تأميم المناجم (1966/05/06).
- إنشاء البنك الوطني والقرض الشعبي الجزائري (1966/06/13)،(1966/12/6).
- إنشاء المجالس المنتخبة (1967/01/18).
- تأميم شركة النفط (1967/06/06) وتأميم المحروقات (1971/02/24).
- الخدمة العسكرية (1969/04/01).
- التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971/11/16)
- الميثاق الوطني والدستور(1976/06/27)،(1976/11/19).
- المجلس الشعبي الوطني (1977/02/25).

هذه المرحلة هي المرحلة التي سيطر فيها الحزب الواحد سياسيا وثقافيا على مقاليد تسيير شؤون الدولة ومنظماتها عن طريق رجال متشبعين بالفكر الاشتراكي ،وقد شكلت طبيعة الحكم هذا نمطا ثقافيا اشتراكيا لجميع الجزائريين باستثناء قلة معارضة لها توجه فكري مغاير إلاأن أصواتها كانت مكبوتة .

جاء ت فيما بعد مرحلة الشاذلي بن جديد الذي حكم الجزائر لمدة 12 سنة وكان شعار السلطة الحاكمة آنذاك "**من أجل حياة أفضل**"، وكان لشخصية الشاذلي بن جديد وطريقة تسييره المنفتحة والغير متشددة في غالب الأحيان الأثرعلى سلوك الجزائريين تجاه السلطة ونظام الحكم فتخلل حكمه بعض مظاهر الرفض الشعبي من خلال مظاهرات منطقة القبائل في بداية الثمانينيات، كما كان للأزمة الاقتصادية وصراع العصب المتواصل داخل كيان الدولة الأثر الكبير في إنهاء حكمه، بعد أن انتقل الشعب الجزائري إلى مرحلة أخرى من التفكير متأثرا بمكان يجري أيضا في العالم كضعف المعسكر الشرقي وافول نجم الاشتراكية بعد سقوط جدار برلين وظهور الأحادية القطبية.

وتميزت فترة حكمه بمايلي[2]:

- إعادة هيكلة المؤسسات (1986/03/06).
- رسم الحدود مع الدول المجاورة.
- استقلالية المؤسسات جانفي 1988.
- إعادة النظر في الميثاق الوطني 1985 وتقديمه للاستفتاء العام 1986.

[1]- المرجع نفسه، ص 16.

[2]- سعد بن البشيرالعمامرة،مرجع سابق، ص 20.

- إقرار التعددية الحزبية بدستور 1988.
- تنظيمأول انتخابات محلية وتشريعية تعددية.

_ التسيير في مرحلة التعددية السياسية:

يعتبر موضوع التعددية السياسية من المواضيع الهامة في النظم السياسية والقانون الدستوري، وقد أدى الضغط الداخلي والخارجي بنظام الحزب الواحد إلى إصلاحات دستورية انتهت بإقرار التعددية الحزبية للتداول السلمي على السلطة خاصة بعد احاث اكتوبر 1988، وكانت هذه التنازلات باقرار قوانين انتخابية لضمان ممارسة فعلية للديمقراطية من خلال القبول بالتعددية السياسية وبالتالي القبول باختلاف الوان الطيف السياسي بدل اللون الوحيد الذي طبع تسيير الدولة على مر ثلاثة عقود، وقد خطت الجزائر دولة وشعبا خطوة هامة متميزة بذلك عن محيطها العربي والإسلامي بالسبق في محاولة تكريس الفعل الديمقراطي للمجتمع والفرد الجزائري. فهل نجح هذا المسعى في تكريس الديمقراطية سلوكا وعملا دولة وشعبا؟

كرس دستور 14 فيفري 1989 التعددية السياسية على أرض الواقع، مما أدى إلى ظهور قوى سياسية تعمل بصفة مستقلة عن الدولة، وتمثلت في التنظيمات السياسية في الأحزاب السياسية[1]، بعدما تم الإعلان عن عدد معتبر منها. كبداية للتأسيس لنهج سياسي ثقافي يؤمن بالديمقراطية وحرية الرأي والتعبير وبالتالي مواطن حر له حقوق وواجباته يحفظها القانون ولا تلغيها أية سلطة.

لوحظ من خلال الوان الطيف السياسي الجديد وكأن جبهة التحرير الوطني قد انشطرت إلى أقسام معبرة بذلك عن لب الصراع الكامن الذي كانت تحمله في طياتها منذ أن تأسست كجبهة جامعة لمجابهة الاستعمار الفرنسي، وقد درج الدارسون على تقسيم هذه القوى السياسية الجديدة إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي: أحزاب التيار الإسلامي، أحزاب التيار العلماني وأحزاب التيار الوطني.

وبطبيعة الحال فقد كان لهذا التحول السياسي الكبير في الجزائر التأثير المباشر على مؤسسات المجتمع المدني كالنقابات والمنظمات والجمعيات التي انشطرت على نفسها إلى ثلاثة اتجاهات (السالفة الذكر) منخرطة بذلك في الفعل السياسي الجديد لتجسيد الديمقراطية سلوكا ومعبرة عن طبيعة تكوين الدولة الجزائرية ومؤسساتها، ويعتبر تدخل منظمات المجتمع المدني في العملية السياسية عن نضج سياسي لإنجاح اللعبة الديمقراطية وكمثال على ذلك دور النقابات العمالية التاريخي في بروز حزب العمال البريطاني[2]، ودور المجتمع المدني في ترسيخ الديمقراطية في أمريكا (و.م.أ).

[1]- زايدي مؤنس، الانتخاب والتعددية السياسية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق جامعة الجزائر،2010، ص 12.

[2]-المرجع نفسه، ص 31.

إلا أن عملية التعددية السياسية كتحول ديمقراطي لم تنقل البلاد والعباد إلى حالة الاستقرار السياسي، بل عصفت بكل أمال الشعب الجزائري في المرور إلى بر الأمان الديمقراطي خاصة بعد اجهاض المسار الانتخابي لتدخل البلاد في نفق مظلم، وقد ارتدت هذه الازمة على كل الجوانب في الدولة وغيرت نظرة المجتمع للديمقراطية بعد أن دفع ثمن هذه اللعبة غاليا، وربما يكون هذا الفشل في تحقيق التحول الديمقراطي إلى التوجه الديمقراطي النابع من **قوة التفجر وليس الاستجابة للتضخم العام في الشروط الذاتية والموضوعية** وعليه يمكننا القول أن التعددية السياسية لم تتمخض عن مبادرة سياسية حقيقية[1].

بعد ذلك جاءت مرحلة الفراغ بين عامي 1992 و1997 التي تميز بتوقيف المسار الديمقراطي، ثم صدور قانون الأحزاب عام 1997 الذي اعتمد تسمية الأحزاب السياسية بدل الجمعيات ذات الطابع السياسي، وحظر توظيف مكونات الهوية الوطنية في التسميات الحزبية، لتدخل بعد ذلك مرحلة ثالثة هي مرحلة حكم الرئيس عبد العزيز بوتفليقة 1999-2019 التي تميزت بـ:

-اقرار قانون المصالحة الوطنية وتقديمه للاستفتاء العام .

- إعادة هيكلة الدولة الاستبدادية[2].

- الفساد المالي والسياسي وظهور طبقة أول يغارشية من خلال تزاوج المال مع السلطة.

-تغليب المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة.

-ضعف المعارضة السياسية نتيجة للانقسامات في ما بينها وغياب مشاريع متكاملة واستراتيجية واضحة للعمل ،وتجلى هذا الضعف في عدم قدرتها على اسقاط قرارات وسياسات السلطة كالتعديل الدستوري 2008 الذي مدد العهدات وقانون المالية لعام 2016.

-ثورات الربيع العربي 2011 ومحاولات السلطة التكيف معها بعد إخماد احتجاجات التي انطلقت في عديد الولايات بإصلاحات اقتصادية شملت الزيادة في الأجور والقروض البنكية للشباب كما تم اعتماد أحزاب جديدة أبرزها حزب طلائع الحريات لبن فليس .

كل هذه الإصلاحات لم تكن كافية لتغطية عيوب توجهات السلطة بل أظهرت أن منظومة الحكم تعيش أهم أزمة تداول على السلطة عكس ما تدعيه من تعددية وديمقراطية، وكل ذلك كان نتيجة انغلاق النظام السياسي على نفسه وعدم ترك المساخة للأحزاب السياسية للمشاركة الفعلية في الحكم رغم تواجدها في المؤسسات السياسية[3]، مما دفع المواطنين إلى التشبع بثقافة العزوف والمقاطعة الانتخابية

---

[1]- بن علي زهيرة، تحول النظام السياسي في الجزائر، مجلة القانون، العدد 2،المركز الجامعي غليزان، 2010، ص 208.

[2]- خالد منة، *"الفساد النسقي والدولة الاستبدادية حالة الجزائر،1962-2016"*، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، مج6، ع24، 2018، ص 137.

[3]- لقرع بن علي، *التعددية الحزبية في الجزائر: المسارات والمخرجات، 2010*، الموقع الالكتروني:caus.org.lb، بتاريخ 2023/09/09 سا 15و10د.

كسلوك ديمقراطي ينم عن رفض كل التوجهات السياسية المفروضة من طرف السلطة والأحزاب وبالتالي تناقصت شرعية النظام مع مرور السنوات ليدفع سوء التسيير السياسي الشعب إلى انتفاضة من أجل ترسيخ الديمقراطية بتغيير النظام السياسي واسقاط الرئيس بوتفليقة افريل 2019. استمر الشعب الجزائري في إكمال مسيرة الحرية وترسيخ الديمقراطية على مستوى الأفراد والمؤسسات بنضاله السلمي لمدة سنتين من خلال مسيرات سلمية مطالبا بالتغيير الجذري لبناء دولة المؤسسات، وهذا ما أكد عليه دستور 2020 المعدل في ديباجته من خلال العبارة التالية: "الشعب الجزائري **ناضل ويناضل دوما من أجل حريته**" وهي إقرار من فقهاء القانون الدستوري ومنظومة الحكم أن النضال موجود وسيتواصل لترسيخ الديمقراطية من خلال حرية الشعب.

إن واقع البيئة السياسية في الجزائر من خلال مسار العمل السياسي منذ الاستقلال وخاصة منذ بداية التعددية السياسية يوحي بانغلاق تام، لا يشجع بأي حال من الأحوال على ممارسة الفعل الديمقراطي داخل الدوبة والمجتمع فمابالك بالمنظمات الإدارية، يقول محمد حليم ليمام:"**فالانطلاقة المتعثرة لمشروع بناء الدولة الوطنية الحديثة غداة الاستقلال رهنت كل الحظوظ لتشييد دولة عصرية تستجيب لمتطلبات الفرد الجزائري في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لأن و اقع ما بعد الحرب فرض ضرورات ملحة لتجاوز حالة الدمار المادي والنفسي التي خلفها الاستعمار لكن النظام السياسي أعاد تجديد بعض التقاليد التي دأب الاستعمار على اخضاع الجزائريين بها**"[1]، لأن الممارسة السياسية كشفت ولازالت تكشف بوضوح على أن التغييرات التي حدثت اقتصرت على الجوانب الشكلية والعددية فقط، بدليل أن الممارسات الأحادية والتسلطية مازالت سائدة في بنية السلطة الحاكمة، لهذا قد يُوصف نظام التعددية في الجزائر بالمشوه لأنه يركز على التضخيم بدل التنافسية السياسية، فالأداء المؤسسي أصابه الجمود والضعف، سواء في البرلمان أو الحكومة أو المنظمات الإدارية، لكن التحديات الراهنة الداخلية والخارجية تفرض على النظام إعادة هندسة العملية السياسية وفق مبدأ التنافسية الذي بدوره يعيد للعملية الانتخابية المصداقية، كما ستنعكس مخرجاتها على أداء المنتخبين في المجالس الثلاث والتنفيذيين في الجهاز الحكومي وكذا الموظفين في منظمات الأعمال وستصبح شرعية الانجاز هي أساس لممارسة السلطة والمهام الوظيفية، وبالتالي يتحقق الاستقرار السياسي ويتعزز بثقافة ديمقراطية تؤمن بالتداول على السلطة وعلى مبدأ الكفاءة في تقلد المناصب وبالتالي يصبح المعيار هو الأداء وليس الولاء.

يُجمع جل دارسي النظام السياسي في الجزائر على أنهم يجدون صعوبة في فهم آليات الحكم واتخاذ القرار، ويعترفون باستعصائه على التحليل، فباحث مثل **هيو روبرتس** مهتم بالدولة الجزائرية منذ ولادتها يقر

[1]- خالد منة، مرجع سابق، ص 136.

بأن من أعظم خصائص هذا النظام سريته، إذ أن الصراع بين الأجنحة والصفقات التي تبرم أثناء اتخاذأي قرار مهم تجري خارج أعين الشعب، وليس في المؤسسات السياسية الشكلية، وأنه نظام لا يختلف عن الأنظمة المسماة "بريتورية"، لكن ما يميزه عن الأنظمة الأخرىأنه عصبوي، تتنافس داخله عصب مختلفة يرجع تكوينها إلى زمن حرب التحرير، ولهذا يمكن القول أن المحل الحقيقي للمعارضة موجود في داخل السلطة التنفيذية بين العصب المتصارعة، وهو المكان المناسب للتمثيل السياسي من طرف الشبكات الخفية[1].

_و اقع حقوق الإنسان في الجزائر:

يعاب على الجزائر الانتكاسة التي حدثت لها فيما يتعلق بالوعي بحقوق الإنسان خاصة في العقود الثلاث التي تلت الاستقلال،وقد كثر الحديث في العقود الأخيرة عن حقوق الإنسان والتي عرفت على أنها تلك الحقوق المتأصلة في طبيعتنا والتي لايمكن ولا يتسنى لنا العيش بدونها، والجزائر على غرار باقي دول العالم أقرت منذ الاستقلال بهذه الحقوق وأخذت على عاتقها مجموعة من الالتزامات الدولية في هذا الشأن قبل الاستقلال، لأنه كما سبق وذكرنا أن حقوق الإنسان تعتبر من القضايا الجوهرية التي تمحور حولها مجهود الشعب الجزائري في ثوراته الشعبية ومقاوماته ونضاله المستميت في القرن العشرين والواحد والعشرين على السواء، كما أنها احتلت حيزا كبيرا ومتميزا في منظومتها الدستورية والقانونية أملا في تحقيق المنشود .

1- حقوق الإنسان في دستور 1963و1976:

بتبني الجزائر نظام الجزب الواحد كألية لتنظيم الحياة السياسية في البلاد، تأثرت نوعية النصوص القانونية الموضوعة بالبيئة السياسية التي كانت آنذاك، فقد اعترف كلا الدستورين بحقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية، أما فيما يخص الحقوق السياسية فقد أراد المشرع من خلال دستور 1963 أن يبلور لها مفهوما جديدا يتماشى مع طبيعة ومفهوم الدولة الاشتراكية، إذ نص على حق المشاركة السياسية لكن في إطار ضيق هو إطار الزب الواحد.

أما دستور 1976 فقد شدد على الحق الإنساني فيما يتعلق بالمشاركة السياسية، ويعتبر هذا بمثابة انتكاسة عما سبقه، إذ وضع العديد من القيود على هذا الحق فلم يسمح بالتعددية الحزبية أو النقابية أو الإعلامية، كما منع التجمعات بعيدا عن موافقة ورقابة الحزب أو إحدى منظماته وهذا ما أكدته المواد(100،97،96،95،94) وهذا يكبل المنظمات الإداريةأيضا.

2- حقوق الإنسان في دستور1989 و1996:

[1]- خالد منه، مرجع سابق، ص 137.

هي المرحلة التي رست فيها سفينة النظام السياسي بعد 30 سنة من الأحادية في ميناء التعددية السياسية، اذ تميزت بالاعتراف بالحقوق المدنية والسياسية للمواطنين، فقد تم إرساء أسس جديدة في نظام الحكم سيادته ترجع إلى الشعب في اختيار من يمثله في صيغة مجالس منتخبة، كما ألغى احتكار السلطة للمجال السياسي والإعلامي ورخص للعمل النقابي، متعهدا باقمة دولة القانون من خلال نصوص دستورية جديدة.

3- حقوق الإنسان في دستور2008 و2016 و2020:

بالرغم من المآخذ على دستور 2008 الذي فتح العهدات الرئاسية، بما يشكل خطر على الحق الإنساني في الممارسة السياسية إلا أن ديباجته جاء فيها أن الشعب الجزائري يمارس سيادته عن طري الاستفتاء وبواسطة ممثليه المنتخبين،وأن الدولة تستمد شرعيتها من أرادة الشعب، كما نص على ضرورة احترام الحقوق والحريات العامة.

في دستور 2016 قام المشرع باستدراك خطأ 2008 ليقوم بتحديد المدة الرئاسية بعهدتين رئاسيتين، ألا أنه ارتقى تنظيميا بالقيمة المعيارية لحقوق الإنسان من خلال تأسيس وتأصيل دستوري لمؤسسة المجلس الوطني لحقوق الإنسان بدل اللجنة الاستشارية، مما عكس آنذاك إرادة حقيقية لتعزيز تلك الحقوق والارتقاء بها وتحديدا ضمن المادة 198، وهذا ما أملته الظروف الخارجية وليس الداخلية للتأقلم مع القوانين الدولية[1]،وقد أكد في ديباجته على أن الشعب الجزائري ناضل وسيواصل النضال من أجل الحرية والديمقراطية، وهذا إقرار سلطوي بأن أمال الشعب لم تتحقق فعليا وهو يطمح في بناء دولة المؤسسات التي يتشارك في تسيير شؤونها العمومية من خلال ضمان الحرية والمساواة لكل فرد في إطار دولة ديمقراطية .

أما دستور 2020 فقد جاء مباشرة بعد الحراك الشعبي السلمي لافتكاك حقوقه واستكمال مسار بناء الدولة، فقد أكد هو الآخر كبقية الدساتير السابقة على احترام حقوق الإنسان، كما تضمنت ديباجته فقرة جديدة تنص على تمسك الجزائر بحقوق الإنسانمثلما هو معمول به في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان، وأن فلسفة الحكم الجديدة في الجزائر تقوم على أساس أحترام حقوق الإنسان وترقيتها، هذا ما داء على لسان رئيس المجلس الوطني لحقوق الإنسان بوزيد لزهاري في حواره مع وكالة الانباء الجزائرية[2]، كما تم تخصيص باب لحقوق الإنسان من 39 مادة(المادة 34إلى المادة 73) بعدما كانت 30 مادة في دستور 2016.

---

[1]- قزلان سليمة، "***المجلس الوطني لحقوق الانسان في ظل التعديل الدستوري ل2016***"،المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية،2017 1، مج54، ع 1، ص، 157-159.

[2]- وكالة الانباء الجزائرية،"***التعديل الدستوري احدث "نقلة نوعية" في مجال الحقوق والحريات،"2020***"، الموقع الالكتروني:www.aps.dz، تم التصفح بتاريخ: 2023/09/13 على الساعة : 10و18د.

إن مسألة حماية حقوق الإنسان لن تتحقق من خلال الضمانات النصية لمختلف الدساتير، وإنما بالعمل الجاد على تجسيد ما في مخيلة وأذهان الشعوب على ارض الواقع والتي تتجسد من خلال مجتمع قوي وصحيح يعطي تشكيلات سياسية حزبية سليمة، عن طريق توفير الإرادة الحرة وبمقومات بعيدة عن المفاهيم القانونية الجوفاء، فمسألة قيام مجتمع مدني يحترم حقوق الإنسان هي مسألة ضرورية كما أنأهم شرط يجب أن يتوفر لهذه المسألة هو الديمقراطية كركيزة أساسية لتأمين قيام المجتمعات المدنية التي تحافظ وترعى الحق الإنساني فلا توجد ديمقراطية خارج بيئة حقوقية سليمة ولا معنى لبيئة حقوقية دون ممارسة ديمقراطية حقيقية[1]، ولهذا فمسيرة حقوق الإنسان في الجزائر مرت بعدة مراحل كما ذكرنا سابقا، وتطورها كان ملحوظا بتطور حياة الدولة من الاستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن هناك مشكلة تطبيقات وليس مشكلة نصوص،والأمر هنا يتعلق بالجانب السياسي البحت الذي يوحي بتضخم سلطة الدولة السياسية، والتي ينجم عنها أثار خطيرة على حقوق الإنسان فقد تم هدر معظم المبادئ التقليدية والأساليب الفنية التي كانت تحمي الحقوق والحريات العامة مثل البرلمان، الصحافة والجمعيات[2].

ولترقية حقوق الإنسان في الجزائر يتوجب على صانع القرار الغوص في تاريخ معناة الشعب وطموحات حاضره، بالاهتمام الجدي بها نصا قانونيا وممارسة فعلية، عن طريق آليات أكثر صرامة وشدة تعمل على ضمان الممارسات الفردية الحرة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا بالموازاة مع تحقيق العدالة الاجتماعية كما **عرفها رينيه كاسان الحائز على نوبل لحقوق الإنسان 1968بقوله: "هو فرع من فروع العلوم الإجتماعية موضوعه هو دراسة العلاقات القائمة بين الأشخاص وفق الكرامة الإنسانية مع تحديد الحقوق والخيارات الضرورية لتُفتح شخصية كل كائن إنساني"**[3].

[1]- حمدان رمضان محمد، ***" ثقافة حقوق الانسان في ظل الظروف العربية الراهنة"*** ، المجلة الجزائرية للامن الانساني، مج 1،ع2،2016، جامعة الموصل،العراق، ص 98.

[2]- قيرع سليم، مرجع سايق، ص114.

[3]- فوزي أكريم، ***"حقوق الانسان والحريات العامة"*** ، طنجة، 2015، ص3.

_ إشكالية التسيير الإدارية في المنظمات الإدارية الجزائرية

كان للأحداث التي مرت على الجزائر الأثر البالغ في ظهور كوكبة من النخب الحاكمة والمثقفة التي لها إسهامات عديدة على الصعيدين السياسي والفكري، إلا أن ظهورها اتسم بالغموض والضعف نتيجة للظرفية التاريخية التي شهدتها الجزائر خلال القرن التاسع عشر[1]، ولكنها تطورت بتطور الأحداث التي شهدها العالم في القرن العشرين كظهور الفكر التحرري الذي بلور فكر النخبة في الجزائر ودفعها لتحمل على عاتقها قيادة المشهد السياسي والفكري والخوض في مختلف القضايا التي تهم المجتمع، مبرزة تطلعاته وطموحاته ومشاكله، وتتميز النخب الثقافية والفكرية عن النخب السياسية بإنتاجها المعرفي، وتحليها بالروح النقدية، واستقلالية التفكير، كما يتعين عليها ممارسة دورا رقابيا على أعمال السلطات، أما النخب السياسية فدورها هو قيادة المجتمع وتجسيد طموحاته.

لكن هناك من يرى أن المثقف النخبوي في الجزائر لم يعد موجود داخليا أما خارجيا فوجوده شيئ ثابت بدليل نشاطاته وإنتاجه الفكري، أما في الداخل بالكاد يستطيع المحافظة على كيانه، فما بالك بالدفاع عن قضايا مواطني شعبه،إذ تتهم السلطة في الجزائر منذ 1962بأنها تفرغ الساحة من السياسيين ومن المنافسين والمنتقدين، سواء كانت نخبا سياسية أو فكرية أو ثقافية، كما يرى الاستاذ محمد بغداد في حوار له مع قناة DWأن تراجع دور النخبة عن المشهد السياسي والمجتمعي مرده إلى عدم قدرته على التكيف مع التحولات الكبرى التي شهدتها الجزائر في العقود الأخيرة،إضافة إلى العلاقة الغير طبيعية بين المثقف والسلطة التي أفرزت حسب رأيه "ظاهرة الزبائنية، أو مقايضة الولاء بالريع"،فأنتجت ظاهرة اجتماعية ثقافية تسمى "النخب المغشوشة" بعد أن فضلت الارتماء في أحضان السياسي مقابل الريع، على أن تتمسك بالمبادئ،فقُذفت خارج التاريخ بعد أن تخلى عنها الفضاء الاجتماعي[2].

وعلى العموم فإن قضية النخب أصبحت تشكل مسألة مهمة في حياة المجتمعات الحية خاصة فيما يتعلق بالسياسة والفكر، ولذلك فالنخبة في الجزائر بإمكانها أن تكون سلاح ذو حدين إيجابا أو سلبا.

المطلب الأول: النخبة الجزائرية

[1]- قشاش علي،*"النخب الجزائرية وقضايا الهوية الوطنية مطلع القرن العشرين"* ، مجلة العلوم وآفاق المعارف، مج 2، ع01، 2022،الأغواط، ص 326.

[2]- *النخب الجزائرية –تنصل من دور محوري وارتماء في حضن السلطة*، الموقع الالكتروني Http://www.dw.com، تم التصفح بتاريخ:2023/09/18 على الساعة 12و13 د.

هناك أنواع عديدة للنخبة باختلاف أدوارها وحضورها على أرض الواقع نظرا لطبيعة تكوين الفرد فيها دون إغفال مختلف الأحداث التي مرت بها الجزائر والتي كان لها دور محوري في تشكليها والتي نذكرها كالتالي:

_النخبة الحاكمة

لا يمكننا بأي حال من الأحوال التغاضي عن دور النخبة العسكرية في الجزائر في بناء الدولة الحديثة بعد الاستقلال، رغم ما يقال عن ذلك، فمثلا بوتومور**Bottomore**يؤكد أن تأثير النخب العسكرية في الدول الحديثة الاستقلال يفوق تأثير المثقفين من خلال مقولته: "أنه في المجتمعات حديثة الاستقلال والتي لا تزال فيها النظم السياسية في طور التشكيل والسلطة السياسية غير مستقرة، تكون للنخبة الحاكمة فرصة القيام بدور مهم في تحديد مستقبل هذه المجتمعات"[1]، وبطبيعة الحال فبعد الاستقلال في الجزائر كغيرها من دول العالم العربي التي قامت فيها ثورات، حكمت النخب ذات التكوين العسكري المتأثرة بالمعسكر الشرقي (الفكر الماركسي)، فقد تبنت شعار القومية العربية في الحكم الذي لم يستبعد الحرية من لائحة شعاراته، ولكنه سفه الديمقراطية السياسية وطعن فيها، باعتبارها وسيلة تستعملها البرجوازية للاستبداد على الطبقة الكادحة واستغلالها[2]، وتلك هي ادبيات النخب العسكرية الحاكمة المتشبعة بالفكر الماركسي، ثم بدأت بتطهير الحياة السياسية من المناورات والمنافسات البرلمانية والحزبية تحت عدة مبررات لتهيمن بعدها على الدولة والمجتمع .

وتعد النخب العسكرية خاصة بعد تبنيها مشروع الدولة الوطنية بإخراج الغازي (المستعمر) عن الطريق العمل المسلح والسياسي في آن واحد مرجعية ثقافية بالنسبة للشعوب بعد عقود من الاستقلال، كما أن تدخل هذه النخب في الحياة السياسية اعتمد على عوامل عدة نذكرها كالاتي: التقاليد التي تلقنها ضباط الجيش، أصولهم الاجتماعية وعلاقتهم بالسياسيين، كل هذا ألقى ولا يزال بظلاله على مؤسسات الدولة وذهنيات مسيريها الذين تلقوا تكوينا أكاديميا وشهادات تأهيلية وفق سيرورة جبرية لم يكن لهم أدنى خيار تجاهها، والتي تصادمت مع التوجهات التنموية للبلاد بعد ذلك .

_ النخب التقليدية:

هي تلك النخب التي تملك مقومات التأثير المعنوية، والتي ظهرت مع ظهور المدينة العربية إبان الاستعمار، وكان بروزها إما في المدن أو حولها أو خارجها، وأهمها النخب الدينية والارستقراطية فالأولى تملك سلطة المسلمات والحقائق التي شاعت بين الناس، هذه النخبة لا تؤمن بالديمقراطية ولها حضور قوي خاصة في الدول النامية وحديثة العهد بالاستقلال ،أما النخب الارستقراطية التي خرجت من جوف

[1]- عبد الله زبيري، "***النخبة السياسية في الجزائر***" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2001، ص 30.

[2]- عابد الجابري، مرجع سابق، ص 7.

الارستقراطية المدينية التقليدية بفعل صدمة الحداثة الناجمة عن الاحتكاك بالغرب والتي قادت تاريخيا الحركة الوطنية من أجل الاستقلال، من خلال عملها على تجنيد الشعب وتوعيته عبر أضفاء الطابع الوطني على المؤسسات والبنى الحديثة، ثم تنميتها لتشمل وتؤطر فعاليات المجتمع بأسره، ورغم ما قيل عنها إلا أنها كانت تملك مشروع تأسيس دولة حديثة وارساء مؤسسات المجتمع المدني[1]، وبطابع ديمقراطي إلا أن الايام اثبتت أن هذا التيار الحداثي النهضوي كان دائما يشكك في إمكانية تطبيق ديمقراطية حرة غير مقيدة وغير مشوهة[2]، لآنها كانت دائما ماتربط نفسها بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية كشرط يساعدها على القيام بدورها على اكمل وجه مثلما حدث ويحدث في الغرب، وهدا الشرط لم يكن ولا يزال غير متوفر في الجزائر.

_النخبة المثقفة:

توصف على أنها مجموعة من الأشخاص المتجانسين الذين يملكون رصيدا معرفيا وتكوينا عاليا،تؤهلها لامتلاك الكفاءة النظرية والفكرية في العلوم والمعارف، والتي تمكنها أيضا من سلطة رمزية تجعلها تتصدر التفكير في قضايا المجتمع،وقد امتلكت جزائر ما بعد الاستقلال ثلة من النخب المثقفة التي حملت هموم المجتمع وبحثت عن حلول له على غرار المفكر مالك بن نبي ومحمد اركون والمؤرخ أبو القاسم سعد الله، عبد العالي رزاقي رحمهم الله...الخ، فقد تميزت هذه الأسماء بأنها نخب المبادئ التي تسري في فلك المجتمع لا السلطة، ويمكننا في هذا الصدد عرض موجز لفكر مالك بن نبي حول دور النخبة المثقفة في تغيير المجتمع، مع إبرازه للصعوبات التي يمر بها المجتمع والمثقف على حد سواء، والذي ينشأ عن اختلال الأدوار بين عالم الأشخاص والأفكاروالأشياء، إذ يتعين على النخبة المثقفة أن تبني عالم الأفكارفتلك هي مهمتها الأساسية، عن طريق تحرير الذهنيات، ويؤكد على أهمية عالم الأفكارفي بناء الحياة الاجتماعية والنهوض بها إيجابيا، أو أن يكون تأثير المثقف على المجتمع سلبيا من خلال العالم نفسه، فالمثقف بحسبه شخص يختلف عن البقية لأنه يحمل ثقافة تختلف عن ثقافة الآخرين، لأنه يتناول الشأن العام ويسهم في تنوير الناس بقضاياهم بالكشف عن النقائص وإعطاء الحلول فينخرط في حركة المستقبل[3]، لأن الحضارة ليس كومة من الأشياء والأفكاروإنما بناء يعكس عبقرية البلد وشخصيته، فالمثقفون عبر التاريخ وفي كافة المجتمعات يمثلون القوة الناعمة القادرة على ابتكار ونقل الأفكار، كما يمكنهم توزيع ولائهم بين النخب المختلفة ومن ثم يدافعون عن المصالح العامة في المجتمع[4]،ويجدر بنا التذكير بالدور الذي لعبته النخب

[1]- عابد الجابري، مرجع سابق، ص 10.

[2]-المرجع نفسه، ص 10.

[3]- جلال الدين بوعطيط، هناء بوحارة، "*مدى مساهمة النخبة المثقفة في تحقيق التنمية*"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21،2016،الجزائر،ص 104.

[4]- عبد الله زبيري، مرجع سابق، ص 32.

الجزائرية المثقفة في الحركة الوطنية إبان الاستعمار الفرنسي على اختلاف ايديولوجياته ومرجعياتها الفكرية من نشر للوعي بضرورة استرجاع الحرية والكرامة للفرد الجزائري.

_ النخبة المؤدلجة:

يتصف هذا النوع من النخب بنوع من الخصوصية الفكرية، ويرى بعض المفكرين أمثال رايت ميلزأنها نخب لا تملك القوة لكنها تملك التأثير دون أن تكون لها سلطة رسمية، لكنها تسعى دائما لإحداث تغييرات جذرية من أجل توجيه حركة التاريخ ويقول أيضا:"إنه من الخطأ التقليل من دور هذه النخب في حركة التاريخ، فالنخبة الحاكمة تعارض هذه النخب، لمعرفتهم بقدراتها على إحداث تغيرات عميقة في حركته"[1].

الملاحظ في تركيبة النخب المؤد لجة في الجزائر ثلاثة أنواع من النخب:المتأثرة بالفكر الغربي والتي توصف بالعلمانية والنخب المتأثرة بالفكرالعربيالإسلامي والتي توصف بالمحافظة وبالتالي هما يعبران عن حالة فكرية وثقافية قائمة في المجتمع،دون أن نغفل عن النخب الاشتراكية التي كان لها باع في تأسيس الدولة ولا يزال فكرها وطريقة تسييرها قائمان في مؤسسات الدولة، رغم ضمور هذا الفكر في موطنه الأصلي، ويظهر تدهور عنصر الوعي لدى هذه النخب المؤد لجة والذين بحسب برهان غليون قاموا بقيادة وصياغة التحولات والتغيرات الاجتماعية والتاريخية المختلفة، فكانت محصلتها صراعات فئات ومصالح معينة بتوازنات داخل الجيوش وخارجها، بدل أن تظهر نتائج تلك الصياغة لاستراتيجيةواضحة تعبر عن فهم عميق وحقيقي لضرورات المجتمع وبلورة مشروع متكامل للتغيير[2].

يشير الدكتور "حسين مسكين في كتابه"أزمة النخب العربية الثقافة والتنمية" أن التوظيف المسرف للإيديولوجيات اليمينية واليسارية والوسطية، أخضع الشعوب ودجنها في جميع المجالات لتصبح تابعة ومسيرة لسلطة النخب التي تتزعم وتقود، وكل ذلك هدفه إبعاد المجتمع عن المشاركة في البناء والإصلاح[3]، هذا التناقض أدى إلى تبخر شعارات الديمقراطية والحرية التي كانت تنادي بها كل أيديولوجية نخبوية على حدا، فلم يكن بالإمكان للقومي أو الشيوعي أو الإسلامي أو العلماني أن تتطابقت أقوالهم مع أفعالهم فما تعلق بالديمقراطية والحرية، كل ذلك شكل انفصاما بين الخطابات الرنانة والواقع الأليم الذي لا يزال ينشد يوما من أيام الحرية.

_ النخب التكنوقراطية:

---

[1]- عبد الله زبيري، مرجع سابق، ص 33.

[2]- برهان غليون،*" مجتمع النخبة"*، معهد الإنماء العربي، ط 1، بيروت، لبنان، 1986، ص 139.

[3]-المرجع نفسه، ص 139.

تعتبر سلطة ذات تأثير باحتلالها لمراكز قيادية إدارية سامية ذات الطابع الخاص بأعمال المكاتب (الحكومة والمنظمات الإدارية)، وتندرج بصفة شرعية في إطار بناء بيروقراطي، تُعين أو تُنتخب في إطار القوانين المعمول بها في الجهاز التنفيذي والإداري للدولة، وتتميز بالكفاءة العالية في الأداء نظرا لطبيعة تكوينها العلمي والمعرفي، كما أنها لا تنتمي إلى أي ايديولوجية أو حزب سياسي، وينسب مصطلح التكنوقراطية إلى المهندس الأمريكي وليام هنري سميث[1]، الذي استخدم كلمة "تكنوقراطية" في مقال كتبه عام 1919للإشارة إلى الديمقراطية الصناعية التي تدمج أصحاب الخبرة من المهندسين والعلماء في عملية صنع القرار داخل المنظمات، وظهرت حركة التكنوقراط في ثلاثنيات القرن ماضي وجادلت بأن المجتمع الذي يرأسه خبراء سيكون أكثر عقلانية.

من الواضح عندنا أن النخب التكنوقراطية منفصلة تماما عن واقع المجتمع الجزائري،بل هناك هوة عميقة بينه وبين هذه النخب التي من المفروض أن تحمل قضاياه، وهذا ما أثبتته الأحداث الأخيرة للحراك الشعبي 2019 كمؤشر على ضعف مشاركة هذه النخب في الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية، ويمكن إيجاز هذا الوصف بالقول أنها فاعل اجتماعي يملك رؤية سياسية لا تتطابق بالضرورة مع الرؤية العامة، فهي نتاج منهجية تكوينية خاصة كنموذج منفرد ومضطرب تائه بين ثقافتين متناقضتين، ويقول الأستاذ عمار حسن في هذا الصدد:"أن المثقف عندنا ليس وليد اختيار ذاتي وموضوعي...بقدر ما هو بحث عن مهنة واستغلالها"[2]، هذا الوضع حدا بأغلب النخب إلى العمل في مجالات بعيدة كل البعد عن تخصصها، استجابة لوضع سياسي واجتماعي قائم في بلد إختار وجهة سياسية مبنية على ملء الفراغ من خلال اقتصاد ريعي مبني على الاتكالية وبعيد كل البعد عن الكفاءة والمعرفة،

فنتج عن ذلك تشوها نخبويا مبني على الولاء للفئة لا الأداء، عكس ما كان في الدول التي ظهرت فيها التكنوقراطية كخيار إستراتيجي لحل الأزمات وتجسيد مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات خدمة للصالح العام، فالجزائر على مر عقود كان أغلب إطاراتها السامية من التكنوقراط الذين يناقضون الديمقراطية من ناحية المبدأ، وقد جادل عالم السياسة ماثيو كول على أن التكنوقراطية تخلق تمركزات غير عادلة للسلطة من خلال رفضها مشاركة صنع القرار الذي يتخذ بمعزل عن احتياجات المجتمع، وأن قيمة الخبرة مبالغ فيها عند النخب والأنظمة التكنوقراطية.

المطلب الثاني: المرجعية السياسية للنخبة الجزائرية:

[1]- عبد الله جمعة الحاج،"***ما هي التكنوقراطية ومن هم التكنوقراطيون***"، الموقع الالكتروني: https://www.alarabiya.net تم التصفح بتاريخ 2024/05/08 سا 10و 45 د

[2]- ربيع شعابنة، عتقة حرايرية، "***معاينة للنخب التكنوقراطية عبر الفعل التسييري واكراهات محددات المتصل السوسيو اقتصادي***"، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، الجزائر، مج 08، ع 01، 2021، ص 19.

المتتبع للشأن الجزائري يلاحظ جليا أن السياسي فيها حاكما كان أو معارضا، لم يخرج يوما عن الانتماء إلى قطره العربي والإسلامي وخصوصيته الثورية التي أصبحت فيما بعد مرجعتيه في العمل السياسي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وتاريخيا لا يمكننا ان ننفي أن جذور الممارسة السياسية في الجزائر بدأت مباشرة بعد الاحتلال الفرنسي سنة 1830 بتشكيل أول تنظيم سياسي إثر اتفاق 05 جويلية 1830 الذي أبرمه الداي حسين باسم حكومته مع قائد الحملة الفرنسية "دوبرومنت"، هذا التنظيم السياسي كان بقيادة المفكر السياسي "حمدان خوجة" ومن أهم مطالبه هو أن يحكم الشعب الجزائري نفسه بنفسه وإعادة القومية الجزائر، وصياغة دستور يتفق مع تقاليد وعادات الجزائريين، ثم في سنة 1900 تكونت كتلة المحافظين المؤمنين بالقومية الإسلامية ليأتي بعدها جماعة النخبة المعربة المفرنسة التي طالبت بالمساواة في الحقوق بقيادة الأمير خالد حفيد الأمير عبد القادر سنة 1907 ثم حركة الشبان الجزائريين سنة 1912 ثم الحركة الإصلاحية السياسية سنة 1919 والتي حضيت بتأييد شعبي كبير وبرفض فرنسي شمل الاضطهاد والحل والنفي[1].

لم يتوقف بروز النخب السياسية بل واصل مساره السياسي المقاوم للطغيان والاستعمار، بشتى الوسائل وانبثقت حركات سياسية أخرى مثلت جميع أطياف الشعب الجزائري وأبعاده القومية، وأن تخلل هذا العمل السياسي بعد الظواهر التي اعتبرت دخيلة على ذهنيات الأمة الجزائرية تمثل ذلك في التيار الليبرالي الاندماجي بنخبه المتشبعة بالثقافة الفرنسية بزعامة فرحات عباس، فهم نتاج الجهاز التعليمي الفرنسي، إلا أنه لم يحظى بقبول شعبي ونخبوي لأنه كان خارج الإطار المرجعي للأمة الجزائرية، ليأتي في الأخير من يجسد تلك المرجعية والتوافق والذي سمي تيار الاستقلال بقيادة جيل وطني جديد مؤمن بأن الحرية طريقها الثورة المسلحة.

وقد عرفت تجربة العمل السياسي في فترة ما بين الحربين العالميتين في الجزائر نضجا كبيرا، لاسيما بعد أحداث 08 أكتوبر 1945، فهي من أغنى مراحل الإنتاج الفكري والسياسي في تاريخ الجزائر[2]،لتميزها بخطاب وحدوي يعلى من شأن المصلحة العامة للشعب الجزائري، وهذا الاتجاه إستمر في التطور تدريجيا إلى أن اصبح أحد خصائص الفكر السياسي والدستوري الجزائري، حيث تقدمت الأحزاب بمجموعة من المطالب السياسية والمبادئ الدستوري التي تعلي من شأن الوحدة الوطنية كطريق للاسترجاع الحقوق الفردية والحريات الأساسية، ومن ثم المطالبة بالاستقلال، لتتشكل مرجعية ثورية دفعت بتأسيس جبهة

[1]- *فايزة عما يدية، "المرجعية التاريخية للأحزاب السياسية في الجزائر*، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، مج 10،ع 1، 2023، ص *705*.

[2]-المرجع نفسه، ص 708.

انضوت تحتها كل التيارات السياسية على اختلاف أيديولوجياتها الفكرية والتي كانت حجر الأساس لبناء دولة ما بعد الاستعمار.

من خلال هذا الاستعراض المقتضب لمختلف النخب التي تتواجد بالجزائر، يتضح أن دورها شكل منطلقا فكريا تسييريا داخل الإدارات والمنظمات الإدارية للرؤساء والمرؤوسين، وتنوعت الثقافة التسييرية بتنوع النخب إلا أن هذا التنوع اتخذ شكلا سلبيا على إدارة الشأن العام والخاص للأفراد داخل المنظمات وخارجها.

_ أحادية الحكم وثقافة المعارضة :

تحت عدة حجج وتبريرات يظهر متغير جديد وهو سياسية الحكم الواحد ممن كان يؤمن بالتعددية، لتتحول جبهة الثورة إلى حزب سياسي طلائعي ووحيد لقيادة الحياة السياسية بشرعية ثورية وبمنطق القوة، فقامت النخبة السياسية الجديدة في الحكم بمصادرة الحقوق الفردية والحريات الاساسية للشعب الجزائري والمفارقة انه كان بمرسوم 63/297 المؤرخ في 1963/08/14 الذي الغى منع إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي ملغيا بذلك قانون 62/ 157 المؤرخ في 1962/12/31 الذي كان مضمونه هو السماح بتشكيل الأحزاب السياسية[1].

تتجسد ثقافة الحرية من الرغبة في تأسيس نظام تعددي ديمقراطي من خلال الأحداث التي تلت الإعلان عن تحويل جبهة التحرير إلى حزب سياسي، حيث برزت إلى سطح السحة السياسية معارضة محمد بوضياف الذي أسس الحزب الثوري الاشتراكي في 1962/09/20، ومعارضة حسين آيت أحمد بتأسيس حزب معارض في 1963، محاولا إقامة نظام برلماني يعتمد على التعددية، إلا أن حرب الحدود مع المغرب أفشلت هذه المعارضة وكرست الأحادية.

لم يستطع النظام الأحادي الاستمرار طويلا في ممارسته لتجذر الحس النضالي والرغبة لدى الجزائريين لتجسيد نظام سياسي ديمقراطي، فحاول سنة 1971 من خلال المادة 23[2] السماح بتأسيس الجمعيات ذات الطابع السياسي لكن تحت مراقبة السلطات العليا للحزب، إلا أن الرغبة القوية لدى جموع الشعب وفشل التسيير الأحادي القى بظلاله على الساحة السياسية والاجتماعية لينفتح النظام السياسي بعد ثلاث عقود من الغلق، مجسدا تعددية عرجاء بمعارضة قوية، أظهرت ضعف الأحادية التي تحكم بالحديد والنار وقوة الشعب ورغبته في معارضة الفكر الأحادي وتجسيد الفعل الديمقراطي، من خلال مرجعية تاريخية هي بيان أول نوفمبر الذي وضع أسس واركان الدولة الجزائرية الحديثة المستقلة بشعار الجمهورية الجزائرية الديمقراطية ذات الطابع الاجتماعي في إطار المبادئ الإسلامية.

[1]- فايزة عما يدية، مرجع سابق، ص 710.

[2]- المرجع نفسه، ص 710.

من خلال هذا الشعار أصبح للنخب السياسية مرجعية تاريخية سياسية، اتضحت معالمها عبر الأحزاب التي تأسست والمفكرين الذين برزوا في الساحة الجزائرية، فتمايزوا بين الوطني والإسلامي والليبرالي والاشتراكي، عبر تعددية فكرية وحزبية سرعان من انتكست بعد إجهاض العملية الديمقراطيةالأولى من نوعها ودخول البلاد في نفق الأحادية المظلم، لتصبح الديمقراطية في الجزائر حبيسة الفردانية والنصوص الدستورية، فتحول الفعل الديمقراطي من إيجابية الممارسة والمشاركة في صنع القرار إلى سلبية المقاطعة كثقافة معارضة.

_ النخبةوالديمقراطية:

اقترنت المصداقية في الجزائر بخاصية القرب والبعد عن النخب السياسية الحاكمة[1]،هذا السياق الاجتماعي السياسي خلق صعوبة في قراءة المفاهيم المتعلقة بالنخبة والديمقراطية وأبعادها المعرفية، إلا أن باريتو من خلال نظرية النخبة يحاول أن يبرر فعل التقارب أو التباعد بعيدا عن المصداقية لأن الفعل المنطقي عنده هو نمط مثالي غير موجود في الواقع، والأفعال لا تتحكم فيها النظريات وإنما الرواسب (الدوافع والمشاعر) هي التي تخلق الفعل الاجتماعي سلبا أو إيجابا[2]،فنظرية النخبة نشأت على فرضية أن جميع النظم السياسية على اختلاف حجمها أو حداثتها وقدمها تنقسم بين الحكام (الأقلية) والمحكومين (الأغلبية)، وقد قسم عابد الجابري النخب العربية في البلاد المستعمرة إلى ثلاث أصناف نخبة دولة الثورة، ونخبة الدولة التقليدية، ونخبة الدولة شبه ليبرالية أو شبه الديمقراطية[3]، هذه النخب كلها شكلت تحدي حقيقي للديمقراطية في مجتمعات أقل ما يقال عنها أن ضحية لنخبة مستعمرة ليبرالية اجنبية ونخبة حاكمة محلية اشتراكية، فبناء القوة والنفوذ أو التحكم السياسي لا يمكن أن يكون بدون النخب التي ترسم معالم الحياة السياسية من خلال مفاهيمها المجسدة على أرض الواقع سواء بالجبر أو بالحرية، ولو أن معظم الشعارات التي رفعت من طرف النخب في الدول المستعمرة كما نوهنا سابقا هي شعارات تقدسالحرية قولا، أما تجسيد حكم الأغلبية الممثل بمفهوم الديمقراطية كآلية احتكام وممارسة حكم لا زالت أمالا لم تتحقق، مع أن باريتو وموسكا لم يتفقا تماما مع فكرة الديمقراطية باعتبار حكم الأغلبية لا يمكن أن يتحقق أبدا، لأنه لا توجد ديمقراطية حقيقية بل مجرد خيال، هذا ما يراه **شومبيتر** من خلال كتابه (الرأسمالية والديمقراطية) على أن الشعب أعجز من أن يحكم نفسه بنفسه، لأنه قاصر أمام الأمور السياسية، كما ذهب جيوفاني ساري توري بعيدا من خلال مؤلفه "نظرية الديمقراطية بالقول أن الخطر على الديمقراطية لا يأتي من الديكتاتورية أو

[1]- نور الدين بكيس،"***من أين نبدأ التغيير؟*** ، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر،2021، ص 190.

[2]- بديس بوشامة،"***النخبة والديمقراطية..قراءة في المفاهيم والابعاد"*** ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قالمة، 2023، ص 356.

[3]- عابد الجابري، مرجع سابق، ص 11.

الارستقراطية وإنما من تضخم تدخل الشعب في عمل النخب السياسية بعرقلة حقها الطبيعي في الحكم [1]، وهذا ما يجعل وجود النخب أمر ضروري في حياة المجتمعات، إن وظفت امكانياتها المعرفية وخبرتها ونفوذها في خدمة الصالح العام .

ويعد استحضار الخريطة الاجتماعية امر ضروري لفهم العلاقة بين الديمقراطية والنخبة في الجزائر، فالسؤال المطروح هو هل خريطة النخب عندنا تتحمل الديمقراطية؟ أو هل تخاف خريطة النخب عندنا من الديمقراطية؟ الاجابة على هذا السؤال تتطلب معرفة عمق السلوك الديمقراطي في مجتمعنا وحضور النخب فيه.

_الخوف من الديمقراطية:

يتفق جل الباحثين أن النخب في عالمنا العربي والجزائر خصوصا تخشى الديمقراطية وتدعيها، فإذا عدنا إلى الخريطة الاجتماعية للنخب نجد أن الاجيال الثلاثة الحديثة التي سبق وتطرقنا اليهاتخاف من السير في اللعبة الديمقراطية ونتائجها، وما أسفرته نتائج تلك العملية بعد أن دُفعت الأنظمة السياسية دفعا تحت ضربات الثورات والاحتجاجات التي شملت الدول العربية كمصر والمغرب وسوريا وتونس حديثا، والجزائر قديما وحديثا، على تقديم تنازلات وقبول الخطاب الديمقراطي، الذي تم رفض نتائج صناديق الاقتراع الحرة فيه، لدليل قاطع أن هناك هوة كبيرة بين فكر النخبة عندنا والديمقراطية، فتجد بقايا الارستقراطية المدينية التقليدية وامتداداتها التي تخشى الديمقراطية لأنها لم تعد مهيمنة، والطبقة المسيرة التي افرزها القطاع العام تخشى الديمقراطية لأنها تدرك أن النتيجة الحتمية لكل ممارسة ديمقراطية حقيقية ستكون افتقادها لمركزها وبالتالي انتقال السلطة إلى أياد أخرى ،ثم الفئات المعترضة المسحوقة والتي تعبر بصورة أو بأخرى عن غالبية الشعب، ترفض هي نفسها الوسيلة التي تعترض بها على الحكام وحاشيتهم لأنها تخاف هي الأخرى من استلام نخب عصرية زمام الأمور[2]، هذا الهاجس من الديمقراطية لدى نخبنا يفسره نوع الاقتصاد السائد الذي تسيطر عليه مؤسسات غير مستقلة، وهذا ما يتناقض مع البيئات الحرة التي ينمو فيها الاقتصاد الحر المنتج الغير قائم على الريع، وقد رسمت هذه النخب بخوفها من الديمقراطية وضعا سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا نموذجا تهمين فيه الدولة بوصفها "المؤسسة الكلية الوحيدة"، ليصبح التفكير السياسي كليا هو أيضا، وبهذا التصور تظن النخب أن الديمقراطية في الجزائر قد هزمت إلا أن **عثمان لحياني** له تصور آخر يجادل به "بأن الديمقراطية في الجزائر لم تهزم ودليله في ذلك حراك فيفري 2019 الذي أنقذ الدولة من الكارتل المالي، باستئنافه المطلب الديمقراطي عن طريق إحياء جذور المطالب الديمقراطية التي لم ولن يتوقف قطارها، وإن ساد الساحة السياسية العنف السياسي لثلاث عقود بسبب

[1]- بديس بوشامة، مرجع سابق، ص 359.

[2]- عابد الجابري، مرجع سابق، ص 7.

الخوف الغير مبرر من الفعل الديمقراطي لمكوناتالشعب الجزائري الأصيلة، لذلك سيبقى المطلب الديمقراطي قائما في أذهان الجزائريين وستعاني النخب الحاكمة معه طويلا، لآن ضعف النخب السياسية دفع بالحراك لأن يتحولإلى حركية ديمقراطية منتظمة، ولو أجبرت على مراوحة مكانها بعد تصلب النخب الحاكمة الفعلية ورفضها إنتاج خيارات تشاركية خارج اطرها المظلمة، لعدم قدرتها على الابتكار والإبداع السياسي الذي يوائم زمنية حراك الجزائريين مما شكل عرقلة للمطالب الديمقراطية لحظيا، لكن هذه النخب لن تلغي أبدا أنه ما زال لدى القوى الحية أقوال أخرى في محضر بناء دولة الحق والقانون والحريات، وان الخوف من الديمقراطية لن يهزمها ويوقف تقدمها بعد"[1].

خلاصة الفصل:

لايمكن فصل المنظمات الإدارية الجزائرية عن بيئتها وتحميلها ما لا يمكن أن تحققه وتصل اليه، فثقافة التسيير الإداري هي وليدة ونتاج تزاوج متغيرات عديدة لطالما حاولت توجيه السلوك التسييري للقادة الإداريين من خلال سياسة واضحة المعالم تتبنى الديمقراطية خطابا وتمنعها سلوكا،فالديمقراطيةالتي نادت بها النخب المتنورة أيام الاستقلال، والتي ضحى عليها جيل الثمانينات لازالت مؤجلة على مستوى الممارسة، لأن البيئة السياسية الحاكمة في الجزائر حاولت جاهدة إلغاء مفهوم الديمقراطية من القاموس السياسي للشارع الجزائري، الا في الإطار الذي تسمح هي به وبمفاهيمها، لهذا فالديمقراطية ليست قريبة جدا من مجتمعناواداراتنا، بدليل أن النظام السياسي لا يزال يحاول عبثا أن ينحت عقلية مطلبية سيوسيو اقتصادية، وترجع أسباب الانتكاسة الديمقراطية إلى عجز البيئة السياسية على تعزيز الفعل الديمقراطي في المجتمع الذي لازال يقاوم جاهدا لتكريس هذه الثقافة، من خلال انتفاضاته المتكررة وعزوفه التام عن العمل السياسي الحالي وجمود الأعمال الإدارية وروتينيتها، لوعيه أن دولة المؤسسات تبنيها الثقافة التشاركية الفعلية البعيدة عن الأحادية المعطلة للإبداع والابتكار، ولهذا أصبح لزاما على صانع القرار أن يدرك طموحات وأمال الاجيال الحالية والمستقبلية بالعمل على تعزيز الثقافة والسلوك الديمقراطي في الدولة ومنظماتها للنهوض بها في جميع القطاعات وهذا يكون عبر تحرير الفرد من القيود المعطلة للتميز.

[1]- عثمان لحياني، الجزائر..لم تهزم الديمقراطية بعد، 2022/02/23، الموقع الالكتروني:https//alaraby.co.uk بتاريخ:2023/09/24 سا 15و50د.

الفصل الثاني

التسيير الإداري في الجزائر

الجامعة نموذجا

- المبحث الأول: تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر.
- المبحث الثاني : الإصلاح الإداري في الجزائر.

تمهيد:

العمل الإداري أساسي وضروري للمنظمات الإدارية،والذي لا يتم إلا بتكامل وتداعي جميع أعضاء العملية الإدارية كل حسب دوره ومهمته، إلا أن الأسلوبالإداري يختلف من دولة لأخرى بما يحقق المصالح ويدفع نحو التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعلى العموم هناك أسلوبين إداريين رئيسيين: الأسلوب الديمقراطي المشجع على المبادرة والاستقلالية، والأسلوب المركزي الذي يحصر الوظيفة الإدارية في يد سلطة وحيدة لها كامل الصلاحيات في البث النهائي للقرارات الإدارية .

وكما أسلفنا سابقا فإن الدور الإداري وتأثيراته على المورد البشري منوطبطبيعةالنظام السياسي، لأن الجهاز الإداريتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة به دون أن نغفل عن الموارد المتاحة أثناء العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة، فنجاح الدول أو فشلها مرتبط ارتباطا وثيقا بدور الجهاز الإداري فيها سوآءا الحكومي أو البيروقراطي[1]، هذا الأخير لا يتجزأ عن النسق السياسي العام الذي يتحكم في الدولة والمجتمع، فالجهاز الإداري هو وسيطبين المجتمع ككل والسلطة السياسية، باعتباره المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة للدولة من خلال ترجمتها على أرض الواقع، وعليه فإن أي خلل في التنفيذ سيترتب عنه فشل السياسات المتبناة.

إن الأجهزة الإدارية التي تقود عملية التسيير الإداري هي أجهزة بيروقراطية، تُحدد أهدافها بواسطة السلطة السياسية وبالفلسفة التي تتبناها هي، إلا أنها تعد شريكا فعليا وموثوقا في تجسيد الأهداف المسطرة سلبا أو إيجابيا، يقول ماكس فيبرMax Weber أن البيروقراطية هي المعضلة التي تعرقل مهام الاجهزة الإداريةفي الدول النامية[2]، والجزائر تعد جزء من العالم النامي الذي يتغول فيه الجهاز البيروقراطي، فالتسيير الإداري للمنظمات فيها مر بعدة مراحل تميزت كل مرحلة بنمط تسييري معين بدءا بالاشتراكية المعروفة باحتكار الدولة، إلى الانفتاح الذي ولد احتكار الأشخاص وهو ما اعتبره الباحثين انتقالا شاذا، لكن المشترك بين المرحلتين هو النمط المركزي في التسيير، الذي لا زال أداة معطلة لترسيخ الإصلاحات المتواترة التي يتغنى بها الخطاب السياسي على الدوام، دون أن تجد طريقها للتجسيد واقعا، هذا ما يضع السلطة السياسية دائما في تناقض بين الواقع والمأمول من عملية التسيير الإداري التي طالها ولا يزال الكثير من الانتقادات، بسبب الفشل والإفلاس المتواصل الذي لا يخدم المصلحة العامة للدولة، والذي يرجع إلى عناصر عديدة نذكر منها على سبيل المثال : الفوارق المعرفية، النظرة إلى المنظمة والعمل النقابي فيها، وطريقة التسيير والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تقدم الولاء على الأداء، كل هذا بالرغم من أن طبيعة التكوين

[1]- هجيرة أوبعيش، "*بيروقراطية الجهاز الاداري في الجزائر: دراسة في بيئة المفهوم وواقع التطبيق*" ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 2019، ص 27.

[2]- المرجع نفسه، ص 27.

في ميدان التسيير سواء في الجامعات الجزائرية أو المدارس العليا المتخصصة هو تكوين يتماشى مع متطلبات تسيير المنظمات الحديثة[1].

المبحث الأول: تسيير المنظمة الإدارية في الجزائر

يعتبر تسيير المنظمات الإدارية بمثابة الجسر المهم الذي يربط المنظمات بمحيطهاالداخلي والخارجي، قصد تفعيل التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات كثيرة وكبيرة نتيجة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التسيير، فلقد أصبح تقدم الدول يقاس بمدى قوة وكفاءة الجهاز الإداري فيها، والذي يحتم على المنظمات القيام بتحديثات مستمرة في بنية المنظمة خاصة فيما يتعلق بطبيعة التسيير، التي باتت تطرح العديد من التساؤلات في الجزائر حول الدور الذي يلعبه التسيير في المنظمات الإدارية العمومية، إذ يعد التسيير العمومي الطريقة التي تترجم السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ، وأمام المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التجديد كضخامة وسرعة التغيرات التكنولوجية وضغط المنافسة الشرسة، فإن كفاءة وفعالية التسيير الإداري تتطلب أيديولوجية إدارية حديثة[2] بعيدة كل البعد عن الاطر التقليدية المتعارف عليها

المطلب الأول: مبادئ التسيير الإداري في الجزائر:

يتميز التسيير الإداري في الجزائر بالنمط التقليدي الذي يقوم على أساسين هما: البيروقراطية الرشيدة والنظام الاحتكاري، بالرغم من المحاولات العديدة التي تبنتها السلطة السياسية، قصد إصلاح الجهاز الإداري ونقله من التقليد إلى الحداثة التي ترتكز على مبادئ تسييرية تقوم على العقلانية التسييرية (الفعالية والكفاءة)[3] ومبدأ التشاركية وحرية المبادرة.

_ البيروقراطية الرشيدة :

يوصف الإطار القانوني الموجه للتسيير الإداري في الجزائر بالصلب، لارتكازه على عقلانية قانونية بيروقراطية، منبعها السلطة القانونية التي جعلت من الإدارة العمومية على حد سواء إدارة بالسلطة تعتمد القوة والتشريع للوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد ركز الباحثين على الظاهرةالبيروقراطي للإدارة في الجزائر من زاوية سلوكية اجتماعية، حيث كان التركيز في الدراسات على سلوك الموظف البيروقراطي وعلاقة الإدارة بالمواطن، والذي بين وجود انحراف تام للشكل البيروقراطي الذي وضعه مكاس فيبر، من خلال مركزية

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 27.

[2]- بطاط نصيرة،*" تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي"*، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ع 3، البليدة، الجزائر،2015، ص 390.

[3]- المرجع نفسه، ص 401.

القرار، والإرتباط الوثيق بالنظام السياسي مع غلبة المعايير السياسية في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات مما يجسد ما يسمى بالوحدة العضوية بين الإدارة والنظام السياسي[1].

_النظام الاحتكاري:

إن السمة التي تتميز بها الإدارة في الجزائر هي الاحتكار باعتباره خاصية ومبدأ للتسيير، ارتبط بحركة التأميمات التي عرفتها البلاد منذ الاستقلال وفق متطلبات السياق الزمكاني آنذاك، لتحقيق مبدأ السكون والثبات الذي أصبح المرجعية التي يستند عليها التسيير الإداري، فالمنظمات تحتاج إلى الاستقرار، فهي غير قادرة على التعامل مع الظروف المتحركة والديناميكية، لأنها تتعامل بمنطق المحتكر الذي يسيطر على المرفق والخدمة، إلا أن الظروف والتحديات فرضت على السلطة السياسية إعادة النظر في احتكارها من خلال إصلاحات 88 المتعلقة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية دون غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى، ليبقى الاحتكار سيدا واضعا في بوتقته باقي المنظمات العمومية الإدارية الأخرى، تحت سلطة القانون الإداري ووفق ايديولوجية المصلحة العامة كمفهوم مركزي تدور حوله أيدولوجية الإدارة من أجل تحقيق النفع العام[2]، والخدمة العامة كمرجعية أخلاقية ارتكز عليها المبدأ الاحتكاري في التسيير الإداري.

المطلب الثاني: طبيعة تكوين المسير الجزائري

يظهر جليا النموذج الأوروبي في عملية تكوين المسيرين الإداريين العموميين، نظرا لحداثة الدولة وقربها الجغرافي من أوروبا دون التغاضي عن العلاقة التاريخية التي تربطها بفرنسا التي تعد المرجع الرئيس في تشريع القوانين عامة والقوانين الإدارية على وجه خاص، هذا النموذج كانت له ثمار على مستوى الكم، فمئات الآلاف من خريجي الجامعات كانوا دعامة أساسيةللترسانة البشرية المسيرة للجهاز الإداري، بالإضافة إلى أهم مؤسسة تعليمية، المدرسة العليا للإدارة والتي تعد الركيزة الأساسية في تكوين الكادر البشري السامي (الإطارات العليا للدولة) في مختلف الإدارات (الإدارة المحلية والإدارة العامة)، مرسخين كما سبق وذكرنا العقلانية القانونية، وكان هناك محاولة لإحداث طابع تكويني جديد فيإطار عملية الإصلاحالتي باشرتها الدولة من أجل إنتاج جيل جديد، تمثل في محاولة إدخال التكوين في المناجمنت من خلال إنشاء المدرسة العليا للإدارة والتسيير إلا أنه تم حلها، ليبقى النموذج الأوروبي مهيمنا باحتكار المدرسة الوطنية للإدارة تكوين المسيرين الإداريين العموميين[3].

[1]- بطاط نصيرة، مرجع سابق، ص 401.

[2]- المرجع نفسه، ص 402.

[3]- المرجع نفسه، ص 404.

كما تتميز هذه الفئة من المسيريين ببنية معرفية تختلف كثيرا عن بقية الموظفين، باعتبار مصادرها المعرفية مستمدة من المؤسسات الرسمية المحتكرة للتكوين وكذا الأحزاب السياسية، والمواثيق الرسمية، والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط سلوكهم[1].

_ خاصية التفكير عند المسير الجزائري

إن ما يميز طريقة التفكير عند المسيريين الجزائـريين هو تماسكهم كفئـة مهنية منغلقة على نفسها، حبيسة الاطر السياسية والايديولوجية والمصلحية التي وضعت فيها، هذا الأمر يجعلها تتميز عن غيرها لامتلاك عناصر القوة المادية والمعنوية، التي تجعلها تبرر سلوكياتها فيما يتعلق بالجزاء والعقاب وتقدير الخطأ والصواب في مواجهة خصومها ومنافسيها، ويتجلى هذا الاستعلاء في التفكير من خلال التعامل مع الاحتجاجات والاضرابات، وحتى نظرتها السلبية للعمل النقابي الذي تكفله القوانين التنظيمية داخل المنظمة، مما ينتج ضعفا تفاعليا اجتماعيا بين الرئيس والمرؤوس، ويتضح جليا نمط التفكير عند المسير الجزائري من خلال شبكة الاتصالات الضيقة التي يكون متمركزا فيها والتي لا يفتحها إلا لإصدار أمر أو طلب معلومة، أما الانفتاح على النسق الاستشاري للقاعدة فيعد نادرا جدا، وهذا السلوك يعبر بصورة مباشرة عن طبيعة التكوين المعرفي الذي تلاقاه والثقافة التي غرست فيها، والتي تعطيهم الشعور بالتفوق والكفاءة والتحكم وهم بالتالي في غنى عن بقية الفئات المهنية المنضوية تحت سلطتهم، هذه السلوكيات تفقد المنظمات استقرارها، لممارستها للعنف الرمزي الذي وصفه **بورديو بقوله:**"...إن المنظمات هي الأخرى تمارس العنف الرمزي على الموظفين وحتى على الإطارات بتنظيمها الرسمي وغير الرسمي، محاولة ترويضهم وإخضاعهم عن طريق اللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاء وعقاب..."[2]. هذا الأسلوبالإداري يجعل التعبير عن الآراء فيما يتعلق بواقع التسيير ونمطه بالنسبة للموظفين وحتى بعض الإطارات مستحيل، كما يخلق بعض السلوكيات السلبية التي تؤثر على سير المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وبالتالي تكون عملية التسيير رهينة لفكر غير شفاف وغير ديمقراطي، ففعالية التسيير لا تنفصل تماما عن الشفافية والديمقراطية. وبطبيعة الحال لا يمكن فصل هذا المسير بعيدا عن المجتمع والظروف التي نشأ فيها والتي يعايشها فهناك أخلاقيات تحدد خصوصية الأفراد وتفاعلاتهم، كما أن علوم الإدارة تهتم بدراسة الثقافة التنظيمية للمنظمات في أي مجتمع، مراعاة للخصوصية التي يصف بكل الاخير عن غيره[3]، فالثقافة التنظيمية تعكس وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة داخل الحيز التنظيمي للمنظمة.

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 219.

[2]- المرجع نفسه، ص 221.

[3]- نور الدين بكيس، مرجع سابق، ص 91.

والجدير بالذكر التنويه بأنه لا يمكننا الجزم بالمطلق على حتمية نمط التفكير وطبيعته لدى المسير الجزائري، لأن المنطق الإنساني نسبي، وذكرنا سابقا أنه لا يمكننا فصل المسيريين عن المجتمعات التي يعيشون فيها، لأن المنطق الحتمي كخاصية لتفكير المسير الجزائري قاصر في تفسير ممارسات الفرد الجزائري على العموم والمسير على وجه الخصوص، ويقول برلين **(BERLIN1969)** "أنه من الصعوبة بمكان القبول بفكرة الحتمية في النشاط الإنساني، لأن ذلك معناه أن مفهوم الحرية الإنسانية يفقد دلالته الفكرية وامتداداته المجتمعية"[1]، فحرية الاختيار من حرية التفكير والتصورات الحتمية تجعلها وهمية، لآن بعض الافعال تكون لا حتمية وتقع ضمن دائرة جهلنا بالأفعال الحتمية، وبعض الحقائق لا تكون يقينية جاهزة، وعليه فدارسة المجتمع الجزائري بكل مكوناته واشكالية التحولات المجتمعية والمؤسساتية فيه، تستلزم الابتعاد عن التناول الحتمي للظاهرة الإنسانية، وفي هذا الصدد توصل **MICHAEL ROSE** معتمدا على أفكار Mooreو Humeإلى أن الكائنات البشرية تعيش في وهم موضوعية المعايير والقيم الاخلاقية المتعالية النقية، والتي لا يوجد لها أي مبرر على المستوى النفسي الاجتماعي خاصة في المجتمعات التي تتميز بالأزمات المستدامة[2]، وباعتبار المنظمات بنى اجتماعية فإن Blumer يؤكد أن البنية الاجتماعية ليست إلا مسرحا للفعل للأن الثقافة والادوار وحتى الطبقات الاجتماعية هي إطار للسلوكيات من دون أن تكون محددا حتميا في حدوثها[3].

_ الصراع والتنافس في المنظمات الإدارية الجزائرية:

مهما بدا لنا التنظيم مستقرا فإن بداخله صراعات متنوعة، والتي تعبر عن خاصية من خصائص المنظمات المنتجة للحركية المستمرة، ويرجع الباحثين أسباب الصراع إلى عوامل مرتبطة بالطبيعة الرسمية للمنظمة وما يسمى بالعلاقات الرسمية والغير رسمية التي تُجسد التوازن بين الاطراف المتصارعة، والمفهوم الخلدوني يؤكد على أن الصراع بين العصب التنظيمية يكون بصفة مستمرة ومتربصة للوصول إلى السلطة ومصادرها عن طريق قوة العصبية النابعة من عمق اجتماعي معين أو حتى من أشكال التنظيم الاجتماعي داخل المنظمة، كما يرى ماركس أن الصراع هو تعارض مصالح طبقية واستغلال طبقة ضعيفة من أجل احداث تغيير جذري، إلا أن دنهدروف فقد ارجع السبب الرئيسي للصراع هو السلطة باعتبارها مكمن القوة والتحكم والامتيازات، اما لويس كوزر فقد ربطه بالتنافس على المصادرة النادرة والقوة[4]، لكن ماكس فيبر رأى أنه يعبر عن علاقة اجتماعية لها عدة دلالات وعدة اوجه، ويمكننا أن القول أن الصراع الموجود في المنظمات

[1]- سعيد لوسيف، "*التفكيرفي المجتمع الجزائري: مخاطرالحتميات الدوغمائية وهيمنة النسق الاجتماعي*"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 1، ع 1، 2013، ص 109.

[2]- المرجع نفسه، ص 110.

[3]- المرجع نفسه، ص112.

[4]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 12.

الإدارية الجزائرية هو صراع يساهم فيه الأسلوبين الإداريين المتعلقين بالبيروقراطية المشددة والاحتكار عكس ما تتبعه المنظمات الحديثة من رؤية موضوعية للمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تتواجد فيها المنظمات، بانتهاج مبدأ الكفاءة والتشاركية في صنع واتخاذ القرارات للوصول إلى التنافس والإبداع الفني والتنظيمي وبالتالي استقرار المنظمة بعيدا عن منطق الصراع، ويرجع بعض الباحثين وجود الصراع وغياب التنافس كشكل من أشكال التفاعل داخل المنظمات الإدارية الجزائرية إلى الاسباب التالية التي عطلت اندماج الفرد وإنتاجه المادي والمعرفي[1]:

- الروتينالإداري والذي يعد سرطان الإدارة.
- الاهمال وسوء المعاملة بوجه عام.
- الوساطة والمحسوبية.
- الفسادالإداري وغياب الفعالية الإدارية للموظفين.
- مورد بشري رديء وتضخم عدد الموظفين في المنظمات الإدارية.

وتعد الرقابة المبالغ فيها من الأسباب الرئيسيةأيضا التي تحد من حرية الموظفين، بالرغم من أنها أحد المهام والسلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة ودية، وهي مرتبطة بالبنية التنظيمية وبالنمط القيادي واهداف المنظمة ونشاطها،إلا أن لها حساسية بالغة لدى الأفراد عموما والموظفين في الإدارة المحتكرة البيروقراطية على وجه الخصوص فهي تعني لهم غياب الثقة وترصد الأخطاء مع الحد من حرية الحركة التي تعد أهم العوامل في تقدم المنظمات وتحقيق الإبداعالإداري فيها، وبالتالي يُثار الصراع ويطفوا فوق التنافس فتتأثر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين، وقد حدث في احدى المؤسسات الجزائرية الاتي:"حاولت الإدارة وضع نظاما ألي لضبط الغيابات المتكررة والتأخر عن العمل، بحيث يضع كل موظف بطاقته المهنية في الآلة عند الدخول والخروج، غير أن هذا النظام الجديد أقلق الموظفين وقيد حرياتهم، إذ لم يمر أسبوع واحد حتى تم تعطيل الآلة بوضع الرمل فيها فتعطلت وتعطل معها النظام دون أن تستبدل بأخرى"[2]، وبالتالي كان لهذا السلوك ترجمة فورية لثقافة الصراع المتجذرة في المنظمات الإدارية لغياب ثقافة الانضباط والمشاركة بالنسبة للقيادةالإدارية وللموظفين على حد سواء، وبالتالي فتنمية روح المسؤولية لدى الموظفين وبناء علاقات مستندة على الثقة والاحترام، وتجسيد الحرية كقيمة أساسية في العلاقة مع الاخر هي مهمة القيادة الإدارية، التي يتوجب عليها الانتباه إلى مسببات الصراع داخل المنظمة

[1]- بطاط نصيرة، مرجع سابق، ص 397.

[2]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 13.

ومعالجتها قبل الميلاد والتطور، منتجين بذلك ثقافة تنظيمية وسلوكية تعلي من التنافس كقيمة مهنية على الصراع كقيمة شخصية.

الحديث عن الصراع في المنظمات الإدارية الجزائرية يدفعنا إلى ضرورة فهم السلوك التعاوني داخل الحيز التنظيمي للمنظمة، إذ يرى علماء الانثروبولوجيا أن المجتمع الجزائري هو مجتمع تقليدي، وبالتالي فهو يميل إلى تعزيز ثقافة الجماعة اكثر من الفرد، إلا أن هناك تشوها انتجته الأحداث التي تعاقبت على المجتمع الجزائري والتي أفرزت الاتكالية كقيمة سلبية أضرت بالمكونات الرسمية والغير الرسمية داخل الدولة على غرار المنظمات الإدارية، هذه القيمة السلبية الدخيلة على النظام الاجتماعي الجزائري لها أسبابها التاريخية المتمثلة في الاحتلال الفرنسي والذي عمل نسبيا على تفكيك النظام القرابي الجزائري، دون إغفال التسرع التنموي المُؤدلج والمجسد في النظام الاشتراكي المتبع من قبل النظام الجزائري بعد الاستقلال، والذي أصبح المجتمع ينظر للاشتراكية كعلاقة تعاونية نظرة سلبية، أفرزت بعد ذلك الأنانية والذاتية، وتجلى هذا التناقض السلوكي في المجتمع الجزائر في المنظمات الإدارية عبر ثنائية العقلانية كما تنص عليها قيم التسيير الحداثي والعقلانية التقليدية كما يريدها التيار القديم، مما شكل عبئا تسييريا في المنظمات عموما،لاتسامإدارتها بالتغيروعدم الاستقرارفهي متغيرة من موقف لآخر، لأنها تقوم على سلطة الفرد مع مراعاة بعض التقاليد المقدسة، إلا أن صعوباتها التسييرية وصداماتها كثيرة عندما يتعلق الأمر بالحقوق الاساسية وتعارضها معأحادية النظرة للقيادة الإدارية[1]، فيظهر الصراع، وقد عارض **ليكرت** الفكر الكلاسيكي في التسيير باعتباره منتج لمشاكل عدة ومعطلا في نفس الوقت لأنه تنظيم مغلق، يفضل الاتصال الرأسي فقط، بينما يُشجع الاتجاه الحديث الذي يركز على عمليات اتخاذ القرارات والاتصالات في جميع المستويات، ويؤكد على أن الأفراد يستجيبون بطرق سلبية في المواقف التي تهددهم وتقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية، لأن العلاقات والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمات له تأثير واضح على نفسيتهم، وبالتالي على دافعيتهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية[2]، ويجدر بنا التنويه أن التيار التقليدي في الإدارة الجزائرية لم يدرك حجم التغيرات التي شهدها العالم فيما يتعلق بالتنظيم والعمل، كما عليه أن يعي أن ما نظر له ماركس من خلال نظريته التي يصفها بعض الباحثين بالخيالية، والتي تنبأت بظهور المجتمع اللاطبقي، واختفاء الدولة وأجهزتها البيروقراطية، وبالتالي لن تصبح هناك أنظمة بيروقراطية منفصلة عن المجتمع، إلا أن الاشتراكيين التقليديين عندنا يناقضون الفكر الماركسي الذي لم يصمد طويلا أمام التناقضات والواقع، الذي أوجد البيروقراطية حتى في الأنظمة الشيوعية، بل واصبح الجهاز البيروقراطي فيها

[1]- حسان الجيلاني، "***الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعة في المنظمة***"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر، ص 80.

[2]- المرجع نفسه، ص 102.

يمثل إرادة الدولة، وليس إرادة الطبقات العامة، لأن الموظف في هذه المجتمعات التقليدية لايزال يعاني من الاغتراب الطبقي والوظيفي[1].

المبحث الثاني: الإصلاحات الإدارية في الجزائر

إن من مؤشرات التقدم الحضاري في أي دولة كانت هو جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات وأجهزتها الحكومية سواء كانت مركزية أو غير مركزية، للمتعاملين معها، فتقديم الخدمة متعلق بجودتها والعمل على تحسينها من خلال القوانين التي تحفظ الحقوق والواجبات ،و التي يجب على الإدارة معرفتها وحسن تطبيقها، لأن الإدارة المتطورة والمتقدمة تتميز بالحيادية في خدمة الجميع دون استثناء ولا تمييز، إلا أن وضعية الإدارة في البلاد النامية كالجزائر، لاتزال الخدمات المقدمة من قبلها دون طموحات القائمين على الدولة والمتعاملين مع الجهاز الإداري، لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك مجتمع ينمو في دولة تغييب عنها الاخلاق، والإجراءات التنظيمية الإدارية الجيدة، ولهذا فأي عملية تنمية يجب أن لا تقتصر على الجوانب التقنية، بل يجب أن تتوسع لتشمل الأسس والمبادئ الهامة للتنظيمات، كالنزاهة، والعدالة، وتحقيق الأداء الجيد والرفع المستمر من مستواه، وقد لوحظ وجود محاولات حثيثة في الجزائر لتحقيق نوع من الإصلاحالإداري للارتقاء بالعمل الإداري وبالتالي الارتقاء بالمنظمات الإدارية إلى مستوى يليق بالدولة، فهل تحققت ذلك؟

- **مفهوم الإصلاح الإداري:**

يعرف قاموس موسوعة الإدارة العامة الإصلاحالإداري بأنه: "التغيير الواعي والمدروس في إطار تنظيم أو نظام عمومي من أجل تطوير وتحسين بيئته ووظيفته، أو كفاءة عناصره البشرية"[2].

كما أن الإصلاح لا يمكن أن يكون دون تشخيص وفحص وتقييم الاختلالات والنقائص، وعدم الانجاز من قبل مختلف المنظمات الإدارية داخل الدولة، لتدراك النقائص الموجودة في البناء التنظيمي أو النظم والقوانين المسيرة للمنظمة، مع العلم أنه يجب مراعاة نقائص المورد البشري المتعلقة بالمؤهلات والمهارات واتجاهاته الإيجابية تجاه المنظمة، هذا الإجراءات الاستباقية تساهم في تجسيد الإصلاح عن طريق بناء القدرات الافضل لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف الدول والمنظمات[3].

المطلب الأول: المقاربة النظرية لعملية الإصلاح الإداري

[1]- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 77.

[2]- بوصنوبرة عبد الله، *"الاصلاح الاداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية"*، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات، قالمة،2018، ص 8.

[3]- المرجع نفسه، ص 8.

يتفق الباحثين نظريا أنه توجد مقاربتان للإصلاحالإداريالأولى تقليدية ويكون كل تركيزها على الشكل والذي نعني به الهياكل والإجراءاتأما المقاربة الثانية فعصرية حداثية تركز على الأداء من خلال الإبداع .

_ الإصلاح الهيكلي والاجرائي

هذه العملية تعطي الأولوية إلى إعادة النظر في الهياكل المؤسساتية والتنظيمية للإدراة، فالهيكلة الإدارية تتم بطريقتين:

- تجديد الهياكل الإدارية وتجهيزها بالوسائل الحديثة بما فيها تكنولوجيا المعلومات.
- العمل على وضع تنظيمات جديدة تساهم في توفير البيئة الملائمة للموظفين.

أما الجوانب الاجرائية فهي متعددة الاشكال لانطوائها على تسهيلات للموظفين والطلبة على حد سواء ونذكر على سبيل المثال : الرقمنة في قطاع التعليم العالي كتوجه جديد وحديث من طرف صناع القرار لتقليل المعاملات الورقية وخفض التكاليف المادية المترتبة عن ذلك، كما حاول صانع القرار من خلال الإصلاحات الإجرائية المتواترة إلى العمل على تقصير مدة دراسة الملفات الإدارية، وطريقة الحصول عليها ومدتها، وتمديد صلاحية المستندات والوثائق الإداريةمما يؤدي إلى تقليل الضغط على الإدارة.

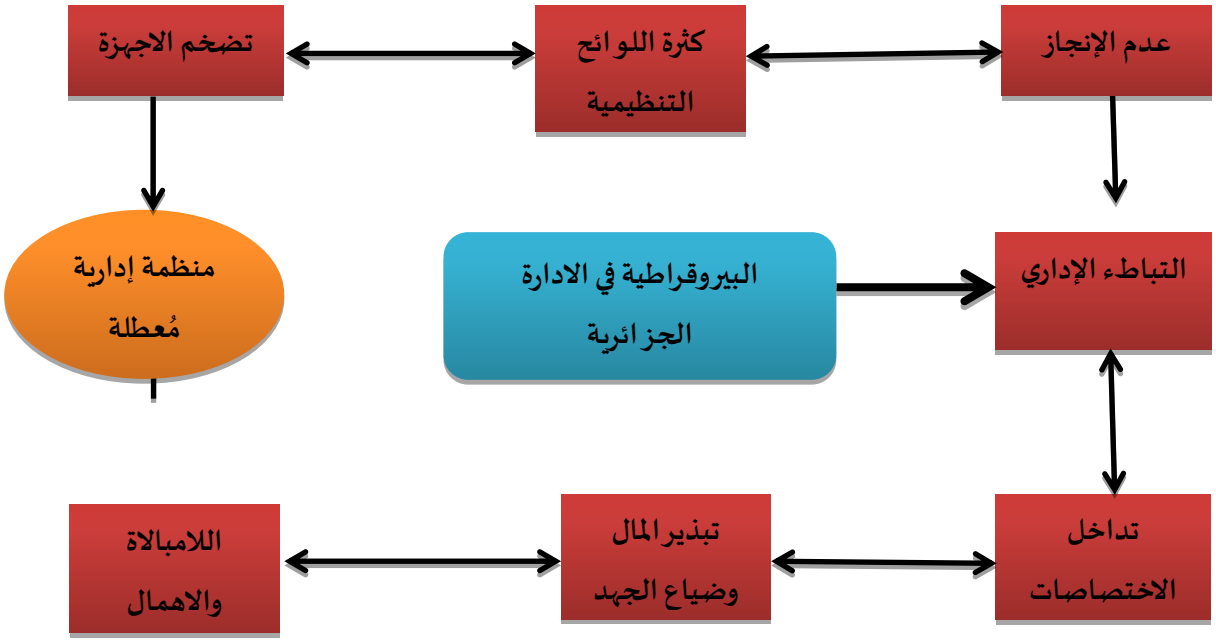
_ جذور الإصلاح الإداري في الجزائر

لازالت الإدارة العمومية في الجزائر تخضع لعدة تحولات منذ الاستقلال، فقد وجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحدي ملء الشغور الذي خلفه الاستعمار الفرنسي خاصة فيما يتعلق بالقدرة على تسيير المؤسسات التي تساهم بالإقلاع في بناء الدولة، إلا أن الهشاشة التسييرية بحكم السياق الزمني الذي تواجدت فيه الإدارات العمومية فرضت على السلطة السياسية أنداك إلى العمل بالقوانين الفرنسية إلى حين تكوين جيل يستطيع سن قوانين خاصة بالمجتمع الجزائري، لأن الأطر التشريعية والقانونية لم تكن ملائمة لخصوصية الجزائري، مما شكل تحديا للإدارة وأفرز بعدا عنها لأنها لم تستجب لحاجياته .

كان لزاما على صناع القرار أن يراعو هذه الافرازات المجتمعية، التي تعطل مسار بناء الدولة المستقلة، ففي سنة 1976 حاولت اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة نتائج التحقيق الاحصائي حول ظاهرة البيروقراطية في الجزائر أن تتعرف على أسباب العراقيل والسلبيات التي حالت دون تقديم الخدمات بفاعلية وجدية، فكان منعطفا تاريخيا في التحولات التي ستطرأ فيما بعد على الجهاز الإداري، وقد أشار الشاذلي بن جديد سنة 1986 في خطابه إلىالبيروقراطية كمعطل إداري[1]، والشكل رقم (3) التالي يوضح السلبيات المتعلقة بالبيروقراطية التي خلصت إليها اللجنة الوزارية .

[1]- حديدان صبرينة، خالد أسماء، "***الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية قراءة في المعوقات***"، مجلة آفاق فكرية، مج 09، ع 01، 2021،الجزائر، ص، 114.

الشكل رقم (3): السلبيات المتعلقة بالبيروقراطية التي خلصت إليها اللجنة الوزارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة حديدان صبرينة

يتضح من خلال الشكل السابق، أن الإصلاحالإداري يجب أن يركز على البيروقراطية التي تكون مخرجاتها كارثية على المنظمات الإدارية، وتضر بالعملية التنموية والإصلاحية، وهذه الاخيرة يجب أن تتماشى مع التطور المجتمعي الذي تعرفه المجتمعات، وقد عرف المجتمع الجزائري تطورا ملحوظا في تسعينيات القرن الماضي، وقد عرفت هذه الفترة سكونا إداريا ظرفيا، والذي استدرك لا حقا من طرف السلطة السياسية نظرا لجملة التغيرات العالمية المتسارعة والتي أفرزت تحديات على جميع المستويات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، أدت إلى العمل على مضاعفة الجهود لتطوير الإدارة، ومسايرة التطورات الخارجية المتسارعة، من خلال مخطط عمل الحكومة لسنة 2017 المتعلق بعصرنة الإدارة العمومية وتحسين جودة المرفق العام، وكانت هناك جهود معتبرة في ذلك شملت ما يلي[1]:

- تكوين مستخدمي الإدارة العمومية وتجديد معارفهم، وعصرنة المرافق العامة بإدخال الإعلام فيها.
- الاسراع في عملية وضع الوثائق والمستندات المعصرنة .
- تطوير الخدمة الوطنية الالكترونية على مستوى الادارات العمومية، وتعميم المصادقة الالكترونية.

وقد أصبح ادخال تكنولوجيا المعلومات ضرورة في عمل الحكومة لتحقيق التقدم والرقي، الا أنه يجب التذكير أن الإصلاحالإداري الذي يهدف إلى تحسين الإدارة وتطويرها لا يكون عبر اقتناء المقتنيات الحديثة

[1]- حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص 115.

فقط، وانما يجب أن يمر عبر اعطاء أول وية قصوى للعنصر البشري في العملية الإدارية لأنه جوهر الانعتاق من البيروقراطية إضافة إلى [1]:

- إعادة هيكلة وحدات الجهاز الإداري للمنظمات، أو مايسمى بالهيكل التنظيمي
- تطوير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإداري.
- تبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب.

ونظرا للبعد التاريخي في مسألة تأسيس الإدارة الجزائرية على القوانين الفرنسية، الذي ظلت العلامة الفارقة في قوة وضعف الجهاز الإداري الجزائري، نظرا لبعده المتواصل عن حاضنته الاجتماعية التي لا تزال في لغة الإدارة المفرنسة بعدا هوياتي يستحيل الثقة فيه والتعامل معه، لأنها سارت أنموذجا فرنسيا بامتياز، الذي دفعها إلى العزلة الاجتماعية مع محيطها الداخلي متمثلا في الموظفين أبناء الطبقة الوسطى المعربين ونظرائهم خريجي المدارس العليا المفرنسين ومع محيطها الخارجي متمثلا في المجتمع الذي تتواجد فيه، وبالرغم من المحاولات السابقة لا يزال صانع القرار يحاول تجسيد إصلاحات إدارية في المؤسسات العمومية، والتي تعد الجامعة جزءا منها، وفي ظل الجمود البيروقراطي الذي لا تزال الإدارة الجزائرية تعاني منه، هناك معوقات عديدة تحول دون تحقيق الإصلاحالإداري المرجو .

_ معوقات الإصلاح الإداري العمومي في الجزائر:

بالرغم من البرامج المتعددة والمختلفة التي قامت بها السلطات السياسية، إلا أن النتائج لم تكن قدر الطموحات المرجوة خاصة في القطاع العمومي الإداري، ومن بين الاسباب التي يمكن أن نركز عليها والتي تعيق عملية الإصلاح، الهوة الكبيرة بين الإطار المؤسساتي الصانع لقرار الإصلاح وبين عملية التنفيذ من جهة، ومن جهة أخرى ضعف التنسيق بين مختلف الهيئات الإصلاحية التي تشرف على العملية، كما أن إدارة الإصلاح واجهت صعوبات جدية وتحديات من طرف ما يسمى مقاومة التغيير من طرف الموظفين والعملاء الفاسدين التي تهددهم عملية التغيير الإداري، وبالرغم من وجود قوانين تحارب الفساد وتشجع الإصلاحالإداري، إلا أن الإدارة العمومية تبقى غير مؤهلة لقيادة عملية الإصلاحالإداري[2] والارتقاء بالمنظمات العمومية الجزائرية إلى التسيير الإداري الحديث لعدة أسباب سنأتي على ذكرها .

[1]- حديدان صبرينة، مرجع سابق. ص 115.

[2] Teniou afef, Benterki Azzedine, ***"Réforme de l'adminstration publique algerienne : Travers du passé et lecon internatinals***", revue dirassat iqtissadia, costantine, n 01, 2014, p,45- 46.

1-المعوقات السوسيو ثقافية:

لعبت التركيبة الاجتماعية للفرد الجزائري دورا هاما في بناء ثقافة، لم تؤهله يوما لإجادة العمل الإداري، نتيجة لما ذكرناه سابقا، والمتمثل في ضعف التكوين والتأهيل العلمي، وقد واجهت الجزائر بعد الاستقلال صعوبة كبيرة في تجسيد فعل التسيير الإداري، فأضحت الإدارة الجزائرية رهينة في أيادي الغير الإداريين، المتشبعين بالعرف على حساب متطلبات العمل الإداري، لتنتج بذلك بعض النماذج الاعتباطية التي يغيب عنها البعد الإداري التخطيطي.

فعمق التحولات التي شهدها المجتمع الجزائري بشكل سريع والتي يراها العياشي:" على أنها أخلت بالقيم والمعايير التي تحكم وجود المجتمع، وتنظم سيره، من خلال غياب إطار مرجعي يعمل على بلورة الفعل الاجتماعي داخل المنظمات، وهو ما نجم عنه تدهور في قيم العمل والسلوك والأداء...ناهيك على فشل مؤسسات المجتمع (الأسرة، المدرسة، منظومة التعليم والتكوين) في أداء دورها بكفاءة"[1]. هذه الملاحظات التي قدمها العياشي لم تتوقف في سياق زمني معين بل واصلت مسيرتها إلى يومنا هذا، وأصبحت تشكل عائقا ثقافيا أمام أي محاولة سياسية لإصلاحالإدارة ولكنها هي الأخرى أضحت تعمل بعيدا عن الإطار المكون للمجتمع الجزائري وبالتالي الفرد، فحملت بعض المنظمات الإدارية عبء الخوض في تلبية متطلبات المجتمع خاصة فيما يتعلق بالبطالة، ومحاولة التقليل منها ودمج كل من له الرغبة في العمل بعيدا عن الأسسالإدارية العلمية، هذا الأمر في حد ذاته، دفع الجهاز الإداري العمومي إلى ما يسمى بالعشوائية بدل التنظيم.

وقد عُبر عن هذه الحالة بالاقتلاع (Déracinement)، وهو حالة سوسيولوجية وسيكولوجية عان منها سكان الريف الجزائري في المراكز التي أقامها جيش الاحتلال الفرنسي، والتي وصفت كما ذكرنا سابقا من طرف بيار بوردو وعبد المالك صياد، هذه الحالة الاجتماعية النفسية بقيت متجذرة وألقت بنتائجها السلبية على الإدارة الجزائرية فصارت مظهرا من مظاهر التخلف، الذي يعبر عن تفكك البنية الاجتماعية الثقافية للمجتمع الجزائري[2]، إضافة إلى كل ذلك يأتي متغير اجتماعي ثقافي تطرقنا له سابقا والمتمثل في التكوين المتخصص للمسؤولين الإداريين القائمين على الإدارة العمومية، واستعاضتهم كبيروقراطيين تحكمهم القواعد القانونية على سلوك الموظف القادم من الريف الجزائري المنتمي للعشيرة والقبيل، هذه الثقافة أحدثت ولا تزال هوة تواصلية لغوية في المنظمات الإدارية الجزائرية، وبالتالي لم تتمكن الهياكل الإدارية التي تم تجديدها وتحديثها من طرف السلطات السياسية المتعاقبة من الوصول إلى الأهداف المسطرة.

2- المعوقات السياسية والتنظيمية:

[1]- حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص 123.

[2]- المرجع نفسه، ص 124.

تعد السياسة المدخل الأساسي لأي فعل إصلاحي أو تنموي، إيجابا أو سلبا، ولهذا نجد أن عمليات الإصلاح المتواترة ظلت حبيسة الطموحات، أو الإدراج، أو كان مصيرها الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة، ونسمي ذلك بالمعوقات التي تحُول دون تجسيد الطموحات وتحويلها إلى فعل مادي، فالمعوقات السياسية تتجسد من خلال طبيعة نظام الحكم في الدولة الذي قد تحمل قراراته السريعة المتعلقة بالتنمية بعض التناقضات، والتي يرجع سببها إلى ضعف المشاركة السياسية أو غياب حياة سياسية تسهر على تحقيق سياسات السلطات الحاكمة، التي تكون نتائجها قرارتها الأحادية الفشل دائما، لأن الأسلوب العلمي في الإدارة مبني على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتجسيدها، أما سياسيا ففكرة التشاور أساسية لقرارات السياسة العامة، بالرغم من أن للتشاور سلبيات خاصة في بعض السياقات الزمانية التي قد تكون متعلقة بالمصلحة العليا للدولة، وهذا ما يذهب البعض إلى القول أن المشاركة في اتخاذ بعض القرارات قد تعطل عملية الإصلاح أو التنمية، إلا أن تجارب الدول النامية والمتخلفة أثبتت عكس هذا الادعاء، وأن أي عملية إصلاح أو تنمية متعلقة بالمصلحة العليا للدول والمرتبطة بالجهاز الإداري المفضل لمبدأ التشاور، وحيثما ما حضرت الأحادية السياسية عطلت عملية الإصلاح عامة، لأن عملية الإصلاح والتنمية الإدارية تقوم على مرحلتين أساسيتين[1]:

- قيام القيادة السياسية باتخاذ قرارات سريعة مبنية على التشاور الضيق كحتمية لانطلاق عملية الإصلاحالإداري.
- توسيع قاعدة المشاركة السياسية والتقنية أثناء عملية تنفيذ الإصلاحات المسطرة.

وفي حال تجاوزت السلطة السياسية لأسسالإدارة العلمية، طالت المرحلة الأولى، وتضخم الجهاز الإداري البيروقراطي الذي يعطل عملية الإصلاح وبالتالي تتعطل المنظمات الإدارية، فتبرز ثقافة جديدة هدفها تقوية البيروقراطية، لتحل محل الكفاءة الإدارية في غياب مبدأ التشاور، وتلك هي المعضلة التي تعاني منها معظم دول العالم الثالث ومن بينها الجزائر .

وإذا ما نظرنا إلى النظام السياسي الجزائري، فقد خضعت الجزائر لنظام الجزب الواحد منذ الاستقلال إلى غاية 1990، وهي فترة طويلة مرت بها المنظمات الإدارية الجزائرية، تحت الأحادية السياسية، والتي كانت ولا تزال تبعاتها على التنظيم الإداري والقانوني عائقا أمام الإدارة الجزائرية، فقد خضعت كل المنظمات الإدارية الحكومية إلى رقابة شديدة، ويرى محمد نصر :"أن الإدارة العامة تتميز في دول الجزب الواحد بمظاهر خاصة، حيث تظهر سيطرته على كافة مظاهر التنظيم، ويحتجز لنفسه مهمة سياسات

[1]- وائق علي الموسوي،"***المعوقات السياسية في ادارة التنمية في الدول النامية***"،2020، الموقع الالكتروني:https://almerja.com، تم التصفح بتاريخ:2023/10/14 على الساعة 11و15د.

وخطط واهداف هذه الادارات وطرق تسييرها، معتبرا اياها الجهاز الذي يحقق أهداف الدولة العامة"[1]، هذا السلوك الأحادي السياسي كان معيقا أمام عملية الإصلاح، عبر البعد التنظيمي للإدارة، فافرز بدوره إعاقة تنظيمية بسبب السياسات المنتهجة والتي لم تأخذ على عاتقها إعادة صياغة القوانين التي تسيير بها المنظمات الإدارية.

المطلع على القوانين الإداريةيرى بوضوح حجم التعقيدات وطول الإجراءات المنظمة لعمل الإدارة الجزائرية عموما، إذ يعبر إطارها القانوني المنظم لعملها انفصاما واقعيا عن البيئة التي تتواجد بها،كما تتكرس المركزية الشديدة في عملية تسيير المنظمات الإدارية الحكومية، بالرغم من إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية سنة 2017 كجهاز معبر عن اللامركزية، الا أنه مجرد هيئة استشارية، فالمادة 1/02 من المرسوم التنفيذي رقم 193/14المؤرخ في جويلية 2014 تنص على مايلي:"يمثل المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاحالإداري، الموضوع تحت سلطة الوزير الأول السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاحالإداري"[2].

هذه الممارسة شكلت نموذج يعبر بامتياز عن التسيير في الإدارة الجزائرية الجامد والمعطل للأداء، والذي جعل من المنظمات الإدارية عموما صورة بعيدة عن الحداثة والعصرنة التي تستدعي من المسير المرونة في التعاطي مع التحديات الداخلية والخارجية، فالتسلسل الهرمي يعكس بما لاشك فيه السلطة التي تترب عنها النتائج السلبية فقط المعيقة للعملية الإدارية برمتها، فالنموذج الهرمي يقضي على عنصر المبادرة ويلزم الموظفين في الهيئات الإدارية الرجوع إلى قمة الهرم في جميع الأمور المتعلق باتخاذ قرار ما ولوكان بسيطا، مما يطيل أمد الإجراءاتالإدارية كما اسلفنا سابقا، ويعطيها الصفة التقليدية وهي التعقيد، وهذا ما تعاني منه الإدارة الجزائرية عموما، وعلى نقيض ذلك قد يبرر النمط الهرمي في التسيير باعتباره مهم في الإدارة كونه يحدد المهام والصلاحيات، إلا أن مخرجاته تكون على حساب الأداء والإبداع، لأنها تضفي على العمل الروتين والرتابة، مُنشأة بذلك سجنا إداريا للمورد البشري الموجود في المنظمة، هذه المطبات التسييرية هي عائق أساسي أمام عملية الإصلاحالإداري، والسبب في ذلك هو وجود بيئة يتراجع مستوى الأداء فيها ويُعطل، معبرا عن عجز تسييري أنتج بيروقراطية تطرح العيد من التساؤلات عن الحاجة لوجودها أمام الحداثة الإدارية التي يسري في فلكها المحيط الخارجي، والذي اصبح يستنزف الموارد البشرية التي تسهر الدولة على تكوينها من خلال مراكز التكوين والمدارس العليا،والجامعات.

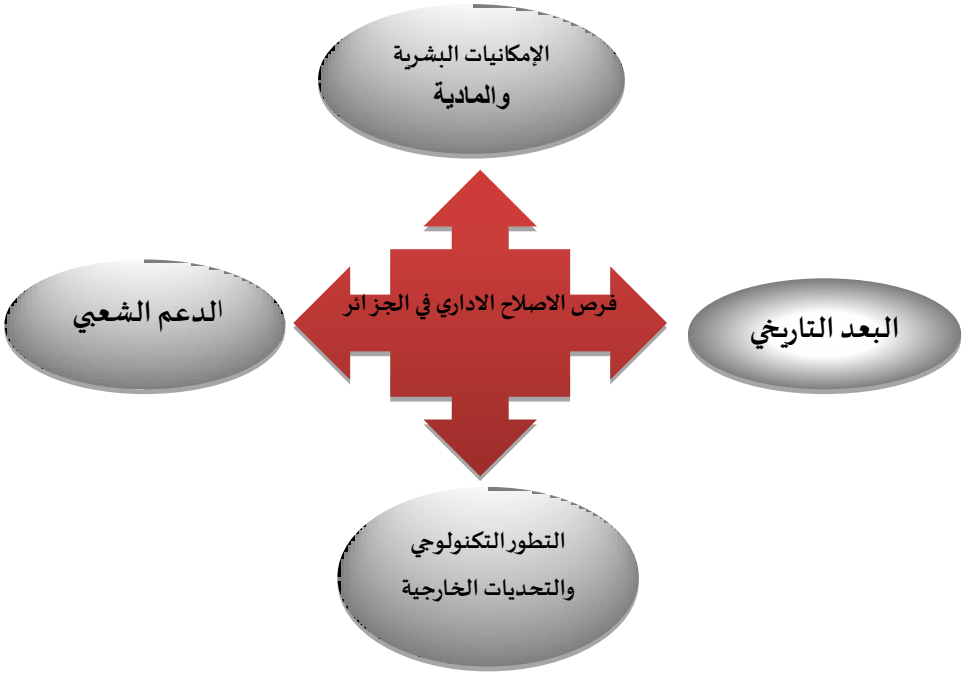
[1]- حديدان صبرينة، مرجع سابق، ص 121.

[2]- المرجع نفسه، ص121.

_ فرص الإصلاحالإداري في الجزائري

إن الظروف الصعبة التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، تعد فرصا لإحداث تغيير جذري تتحقق من خلاله طموحات المجتمع، وقاطرة التغيير هي الإدارة ومنظماتها العمومية، فكل المؤشرات تدل على أن المورد البشري في الجزائر يتوق إلى إصلاح جوهري ترتقي به الإدارة العامة، والتحدي يكمن في استغلال صانع القرار لهذه الفرص بتجسيد عملية إصلاحإداري حقيقية، نظرا لما تتوفر عليه البلاد من إمكانيات بشرية ومادية، وما يحطها بها من تحديات داخلية وخارجية.

الشكل رقم (4): يوضح فرص نجاح الإصلاح الإداري في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث

1- البعد التاريخي:

ما يهمنا في هذه الجزئية هو التخطيط والتنظيم الذي تميزت به الحركة الوطنية والمقاومات التي سبقتها، في إدارة المعركة تجاه المحتل، والتطور الذي صاحب ذلك وتجسد من خلال العمل السياسي والثوري الراقي، والذي توج باندلاع ثورة التحرير بمشاركة جميع الأطراف الايديولوجية، وتلك كانت عبقرية إدارية تميز بها مفجري الثورة، وكان سلوكهم في ذلك ديمقراطيمبدأه المشاركة في اتخاذ القرار بغض النظر عن الانتماءات الايديولوجية، كأسلوب تسييري إداري متقدم، وهذا يعد فرصة يتوجب على صانع القرار السياسي أن يجعلها ثقافة تتجسد من خلالها عملية الإصلاحالإداريللارتقاء بالمنظمات والمؤسسات الإدارية في الجزائر.

2- الإمكانيات البشرية والمادية:

لايمكننا أن نشكك البتة في القدرات البشرية والمادية التي تزخر بها الجزائر، والتي يجب على الحاكم والمحكوم فيها أن يدركا تلك الإمكانيات، وأن يشعرا دائما أن المسؤولية مشتركة في النهوض بالدولة ومؤسساتها، لأن الادوار في الفكر السياسي تتكافل بينهما لتحقيق الغاية والهدف، فهي ليست مبنية على الصراع والعداوة بل هي علاقة قائمة على التناصح والتعاون[1]، لتفادي الاخطاء وتصحيحها إن وقعت، فالمقدرات البشرية في الجزائر فرصة لكل حاكم ومقرر سياسي في أعلى هرم الدولة، لاستغلالها قصد إحداث الإصلاحات المرجوة وفق السياقات الزمانية لكل سلطة سياسية، لكن الأرقام تقول أن تلك الامكانات غير مستغلة ومهملة فلقد احتلت الجزائر المرتبة 93 من أصل 187 دولة في دليل التنمية البشرية لسنة 2014 [2]، كما احتلت المرتبة 91 من أصل 191 في مؤشر التنمية لسنة 2023، والمرتبة 91 كذلك في برنامج الأمم المتحدة الانمائي من أصل 191 تضمنها التقرير[3]، هذه الأرقام لا تعكس حقيقة الإمكانيات التي تتميز بها الجزائر كدولة محورية في شمال افريقيا بمساحة كبيرة، وبعدد سكان يقترب من 45 مليون نسمة يمثل العنصر الشبابي فيها أكثر من 70 بالمئة، كما لا يمكن حصر الموارد الطبيعية المادية في البترول والغاز، وإنما في تنوع المناخ والتربة والثروة الحيوانية، والمعادن كالحديد والصلب والذهب...الخ، هذه الموارد المتاحة تشكل أرضية خصبة لصناع القرار خاصة في إحداث إصلاحات جدية على المستوى الجهاز الإداري، كتعديل القوانين المركزية الشديدة المنظمة لعمل المنظمات الإدارية، والاهتمام بالمورد البشري من خلال أحداث تنمية حقيقية ترقى بنا إلى استغلال امكانيات الدولة البشرية والمادية والتي تعد فرصة هامة لإحداث التغيير.

3- الدعم الشعبي:

لم يتوقف الجزائريون يوما عن محاولة التغيير، وتحقيق حلمهم برؤية الدولة الجزائرية الحديثة القوية بمنظماتها الإدارية الرسمية وغير الرسمية، كما لم يدخروا أي جهد في محاولة الارتقاء بالفرد الجزائري إلى مراتب عليا، يجابهون نظرائهم من دول العالم المتقدم والحديث، فمنذ استقلال الجزائر لم يتوقف الدعم الشعبي للسياسيين والعسكريين وصناع القرار، من خلال محاولاتهم المتكررة في تسوية وتعديل مسار بناء مؤسسات الدولة التي يرتقي فيها الإنسان بكرامة وحرية، والتاريخ الحديث يشهد على ذلك فبعد أحداث 1988 دفعت الجماهير السلطات العليا إلى تغيير النظام السياسي من الأحادية إلى التعددية رغبة منهم في ممارسة الفعل الديمقراطي الذي يتيح للجميع فرصة اثبات وجوده وتقديم يد العون لمؤسسات الدولة دون محاباة ومحسوبية، إلا أنه دفع ثمن ذلك باهظا، وبالرغم من تلك المآسي التي عاشها، عاود الكرة بتقديم

---

[1]- بن خليف مالك، ***"الفكر السياسي عند العلامة عبد الحميد بن باديس"***، دار طليطلة، المحمدية الجزائر،ط1، 2010، ص 264.

[2]- بطاهر علي، ***و اقع وتحديات التنمية البشرية والمستدامة في الجزائ"ر***، مجلة التنظيم والعمل، مج6، ع، 2017، الجزائر، ص 50.

[3]- مؤشر التنمية البشرية في الجزائر 2023، الموقع الإلكتروني:https://ar.e-leath.net، تم تصفح بتاريخ: 2023/11/16 على الساعة 17و10د.

دعمه اللامتناهي في انقاذ الدولة ومؤسساتها، من خلال استفتاء السلم والمصالحة سنة 2005، ليعاود بعد 14 سنة من عبر حراك فيفري السلمي 2019، الذي رسم صورة جيدة لمستوى الوعي الذي يتمتع به الفرد الجزائري بالحفاظ على كيان دولته والوصول إلى ممارسة الفعل الديمقراطي الحقيقي وفق مبدأ الكفاءة في تسيير الشأن العام عبر المنظمات الادرية المخولة، كل هذه المحاولات هي فرصة للقيام بإصلاحات جدية تعزز من مكانة الأفراد في ممارسة حقهم في المبادرة وابداء آرائهم داخل حيز المنظمات وخارجها. كما تعزز من قيمة المنظمات الإدارية كمؤسسات حديثة تنافس نظيراتها من دول العالم .

4- التحديات الخارجية:

يعد وجود التحديات الداخلية والخارجية أمر ضروري، لكن توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمات عموما أمرا واجبا،ولهذا فالتحديات الخارجية بالنسبة للمسيرين الإداريين الجزائريين فرصة، إن توفرت القوانين والتشريعات المحفزة على الإبداع والابتكار، بدل الجمود والروتين القاتل للعمل الإداري، فالتطور التكنولوجي القادم من وراء البحار بتحديات الكبيرة على الامن القومي،هو فرصة لتحرير العمل الإداري وتسهيله، كما أن النظريات الحديثة المحددة للعمل الإداري والمحفزة للفرد، وكذلك التطور في مناهج التعليم العالمية والذي أصبح العنصر البشري فيها هو المادة الأولية والمنتج في نفس الوقت، فقد أصبحت جودة التعليم تحدي خارجي يستوجب التعامل معه بمرونة، من خلال الاستثمار فيه وتوظيف إمكانات الدولة من أجل تحسينه، لأنه يحقق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، من خلال تنمية المهارات والمعارف والقدرات للفرد، فالتعليم الجيد يحقق قيمة مضافة بالنظر لعوائده النقدية وعوائده الغير النقدية المتمثلة في تحسين الاوضاع الحياتية للافراد، كما بعزز الرأس المال الثقافي والاجتماعي وكل السلوكيات السياسية[1]، ولهذا فالعلم من خلال الأساليب المستحدثة في عملية إيصاله أصبح يشكل تهديدا وتحديا خارجيا للدول والمنظمات يعبر عليه بهجرة الكفاءات والطاقات التي تستقطبها الإدارات التي تحسن استقطاب وتسيير الموارد البشرية،وقد شكل ذلك استنزافا حادا للدولة النامية عموما وللجزائر على وجه الخصوص، التي تعد البيروقراطية الإداريةأحد الأسباب الداخلية التي تجعل من التحديات الخارجية عبئا ثقيلا يستلزم على المنظمات الإدارية، استغلال تلك التحديات وتحويلها إلى فرص لتنفيذ إصلاحإداري حقيقي، وقد شهدت الجزائر محاولا عديدة للنهوض بالتعليم ومجابهة التحديات، حيث عرف قطاع التعليم العالي مؤخرا تطورا من حيث التكوين الجامعي على مستوى عدد الخريجين والأساتذة، مقارنة بسنوات خلت.

[1]- بطاهر علي، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثاني: الجامعة الجزائرية منظمة إدارية

تحولت النظرة تجاه الجامعة من مصدر لنقل المعرفة ونشرها وتنظيمها فقط، إلى منظمة تحمل على عاتقها حصانة الأوطان كقاطرة للنمو والتنمية والأمن المعرفي، إلا أن كثيرا من الباحثين في الجزائر يعتبرون أن واقع الجامعة الجزائرية لا يزال يعرف الكثير من سمات التأزم والاختلال في مجالات عدة[1]، إدارية وعلمية، بسبب سوء التسيير الذي لا يزال يعتمد سياسة الكم على الكيف، وهذا ما ينم عن غياب حوكمة إدارية يتم من خلالها تقييم العوائد العلمية والفكرية بموضوعية وصرامة، ولعل أهم الأسباب التي أوصلت الجامعة الجزائرية إلى هذا الحال، الجمود الإداري فيها وغلبة النمط لبيروقراطي في التسيير، وبطبيعة الحال لا يعقل أنتفصل الجامعة كمنظمة جزائرية عن محيطها البيروقراطي الذي تتواجد فيها، وتدل الأزمة التي تعيشها الجامعة الجزائرية إلى غياب رؤية استراتيجية مبنية على مرتكزات علمية واضحة، وغياب السلوكيات التنظيمية الموضوعية[2]، الناتجة عن ردود الأفعال للمستويات المختلفة في الجهاز الإداري الجامعي، لأنه لايمكن أن تنتظر أي منظمة إدارية المستقبل بل تستشرفه وتستبق التغيير الذي سيحمله.

ولهذا يقع على عاتق الإدارة الجامعية مسؤولية ثقيلة للنهوض بالجهاز الإداري فيها وتطويره، عبر الإصلاحالإداري الاسترتيجي، الذي يبحث على الأنماط العصرية الحديثة في الإدارةالتي تحارب النمطية واللامبالاة والاتكالية كسلوكات إدارية قديمة عفا عنها الزمن، فالإدارة هي العصب الحقيقي لتجسيد مختلف الوظائف الجامعية، باعتبارها المحرك الأول لعديد الأنشطة البيداغوجية والأكاديمية والبحثية، ولهذا لايمكن فصل الأداءالإداري في الجامعة الجزائرية عن الأداء العلمي، هذا الاخير سنده ودعامته هي الإدارة .

ومن منظور تنموي، فإن تحسن الأداء العلمي في الوسط الجامعي يعبر عن وجود أخلاقيات العلم والعلماء، عبر ثقافة تسهر الإدارة على زرعها والعمل على تثبيتها من خلال تأهيل القيم والمبادئ التي تحكم العمل في منظمات التعليم العالي، وأولها هو ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار واحترام الآراء التي تعزز ما يسمى بالحريات الأكاديمية، فالتحديات العصرية والمتغيرات العالمية المتسارعة، تفرض على المسيريين السياسيين للدولة والمسيريين الإداريين لقطاع التعليم العالي بذل الكثير من الجهود في عملية التأهيل وزرع القيم ورفع مستوى الأداء الذي يساعد الموظفين داخل الجامعة القيام بعملهم على أكمل وجه وبكفاءة وإبداع.

1-الجامعة:

حسب **عبد العزيز غريب صقر** فإن "مصطلح الجامعة (University) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (universitas) وتعني الاتحاد الذي يضم ويجمع أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة في المدينة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت الجامعة لتدل على تجمع الاساتذة والطلبة من مختلف البلاد والشعوب،

[1]- بوصنوبرة عبد الله، مرجع سابق، ص 2.

[2]- المرجع نفسه، ص 3.

حيث جاء هذا التجمع على غرار الاتحادات الصناعية والحرفية التي كانت تقوم بدور تعليمي مهم في العصور الوسطى"[1]. هذا التعريف لمصطلح الجامعة مربوط بسياق زمني قديم عُرف فيه مصطلح الجامعة وقد لا يكون صالحا في سياقات زمنية أخرى التي عرفت تطورا مفاهيميا ملحوظا.

وعرفها **رياض قاسم** بأنها:"حرم العقل والضمير، إنها حرم العقل لأنها تؤمن به وبالحقيقة التي يشيدها ولأنها لا توقف جهودها على تهذيبه وتنميته وبعث قدراته على الإنتاج والإبداع ....وغنها حرم الضمير لأنها تؤمن بأن المعرفة الإيجابية مهما عززت تبقى ناقصة بل قد قد تنقلب فسادا مالم تُؤدبها مناعة خلقية"[2]. يؤكد هذا التعريف بأن الجامعة هي الكيان الذي يحفظ كرامة الإنسان ويطلق العنان لقدراته الإبداعية في إطار الاخلاق وهذا ما نحاول التطرق اليه من خلال معرة أثر نمط التسيير على بعث أو تعطيل الإنسان وقدراته، فهي معقل الفكر الإنساني في أرفع صوره وموطنا للمعرفة والخبرة الإبداع في شتى العلوم، ومكانا خصبا للقيم الإنسانية[3].

وقد أكد عالم الاجتماع الأمريكي **نورنستاين فبلش** على أن:" الجامعة لا تستحق هذا الاسم إلا إن كانت لها مساهمة بارزة في الإبداع المعرفي والفكري من خلال البحث العلمي الموضوعي الجاد، وإن لم تكن كذلك فهي أحرى أن تكون مدرسة ثانوية"[4].

عرفها **الفليسوف الاميركي بيارس** سنة 1891 على انها:"منظمة رجالية ممولة بامتياز من طرف الدولة.....حتى يتمكن المجتمع من الحصول على تكوين فكري....."[5].

Pierce un philosophe américaine, a défini 1891 l'université comme : « une association d'hommes doté et privilégiée par l'état, en sorte que le peuple puisse recevoir une formation intellectuelle…. »

كما عرفها **ابن خلدون** في مقدمته على أنها:"السلطة العليا التي تحوي جميع أنواع المعرفة والحقيقة والمبادئ والبحث والاكتشاف والتجربة والتأمل، حيث توجه كلها لخدمة الإنسان"[6].

أما المشرع الجزائري فعرفها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 كالاتي:"مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"[1].

---

[1]- بواب رضوان، ميلاط صبرينة، ***"سيوسيولوجيا التعليم الجامعي قراءة مفاهيمية ونظرية"***، مجلة سوسيولوجيون، المجلد02، العدد 01، 2021، الجزائر، ص 30.

[2]- المرجع نفسه، ص 30.

[3]- المرجع نفسه، ص 29.

[4]- المرجع نفسه، ص 31.

[5]- niversité-definition, site web:https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Universite.html consulté le:17/10/2023 a 11h30.

[6]- سماتي حاتم، قندوز محمد، ***"إحصائيات عن الجامعة الجزائرية(1962-2018)"*** ، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، مج01، ع 02، جامعة تيارت، 2018، ص 3.

_ ميلاد الجامعة الجزائرية

ارتبط التعليم العالي كنظام بالعهد الكولونيالي، حيث أنشأت بالجزائر مدرسة عليا للطب والصيدلة سنة 1859 ثم مدارس الحقوق والعلوم والآداب سنة 1879 ثم تم تجميعها في جامعة الجزائر سنة 1909 كاول جامعة على تراب الجزائر لكنها تسير وفق نظام الجامعات الفرنسية، وظهرت بعدها ملحقات لجامعة الجزائر سنة 1950 ومدارس كبرى للفلاحة، ومتعددة التقنيات بوهران وقسنطينة تجسيدا لمخطط 1958[2]،الرامي للقضاء على الثورة التحريرية،فالجزائر لم تعرف نظاما جامعيا خاصا بها إلا بعد الاستقلال، إذ تطور النسيج الجماعي بشكل هائل، بفعل ما يسمى بديمقراطية التعليم واتاحة الفرص للجميع والانفجار الديمغرافي السريع، والمهم بالنسبة لنا هو المراحل التي مرت بها الجامعة بعد الاستقلال.

1- مرحلة مابعد الاستقلال (1962-1970):

في تصريح محمد الصديق بن يحى كاول وزير تعليم عالي سنة 1971:"...ستستمر مسيرة الجامعة بصفة منفردة وفعالة عنما كانت عليه، فالجامعة تمارسها نشاطها ضمن الهياكل الموروثة من الاستعمار"، ويجدر بنا التنويه أن القوانين التي كانت تسيير بها الجامعة آنذاك جلها من الحقبة الاستعمارية، الا أن الملاحظ في فترة ما بعد الاستقلال هو التطور الملحوظ في اعداد الطلبة (1986/1967) الذين بلغ عددهم 10576،هذا العدد أدى إلى عجز هيكلي، دفع بوزارة الدفاع آنذاك إلى التنازل عن بعض ثكناتها على غرار ما حدث في وهران، وفي سنة 1970 تم إنشاء وزارة التعليم العالي بعدما كانت تابعة لوزارة التربية[3]، ويلاحظ أن هذا الأمرأخذ تقريبا عقد من الزمن لإيجاد مقر للهيئة الوصية على التعليم العالي، وهذا بحد ذاته يعتبر تحدي لميلاد أهم هيكل لتكوين إطارات المستقبل التي احتاجت اليها البلاد آنذاك لاستدراك النقص الذي تركته فرنسا بعد خروجها بسواعد الرجال من الجزائر.

2- مرحلة الإصلاحات (1971-1984):

حتى هذه الفترة ظل البعد الثوري حاضرا في أذهان صانع القرار، وتجلى ذلك من خلال الإصلاحات التي بوشرت آنذاك، وباعتبار البعد الثوري هو ذلك البعد الراديكالي في التغيير، فقد تبورت قناعة تامة للسلطات أن الجامعة لم تعد تواكب السياق الزمني الجديد الذي تعيشه الجزائر، لأنها بقيت تمارس نشاطها في إطار هيكلي قديم، وأنه يجب تغيير كل أساليب التسيير القديمة التي رافقت الجامعة، والتي تعد عائقا

---

[1]- المرجع نفسه، ص 3.

[2]- حسن رمعون، *"الجامعة نتاجا للتاريخ ورهانا مؤسساتيا حالة الجزائر والعالم العربي"*، المجلة الجزائرية في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 1998، ص 53.

[3]- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 5.

رئيسيا أمام تقدم الجامعة، فهياكل الفترة السابقة لم تستطيع تحقيق الأهداف التي كانت مسطرة، وبالتالي فتحديد أهداف جديدة كان ضرورة مطلقة، وذاك ما تم تحديده من طرف الوزير الصديق بن يحي في النقاط التالية[1]:

- تكوين الإطارات التي تحتاجها البلاد وبأقل التكاليف.
- تجهيز كافة الطاقات الجامعية لتكوين العاملين للمشاركة في تنمية القطاعات الأخرى.
- ضمان مستوى تكوين عالي.

وأهم ما حدث في هذه الفترة هو ميلاد المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973، والتي تمحور دورها حول تطوير البحوث التطبيقية في مجال البحث العلمي، وقد تم تكوين المجلس الوطني للبحث العلمي من أجل رسم المحاور الأساسية للبحث العلمي والتي تتماشى مع عملية التنمية الوطنية، فقد تم وضع الخريطة الجامعية في نهاية السبعينيات التي تؤكد وتنص على أن الجامعة بمنظومتها يجب أن تُربط بالأهداف العامة للبلاد خاصة في مدال التنمية الإقتصادية [2]. وقد دفع هذا التوجه الجديد إلى نمو ملحوظ للجامعات والمراكز الجامعية والمعاهد العليا في بعض الولايات.

هذه التوجهات الجديدة كان لابد منها بالنظر إلى حداثة الدولة الجزائرية فهي تعتبر بداية مهمة لتطوير أهم قطاع في الدولة، فهو خزان للطاقات البشرية التي كانت تزخر بها الجزائر آنذاك، والتي كان يجب إعادة توجيهها علميا وثقافيا بما يتماشى والأهداف العامة المسطرة من طرف صانع القرار، لرسم الصورة الجديدة للجزائر من خلال النخب التي تكونها الجامعة والتي لا يجب أن تخرج عن الصورة النمطية للتوجه الثوري الذي كان سائدا آنذاك، إلا أن هناك من يرى أنه بالرغم من هذه المحاولات لربط الجامعة ببعدها الرسمي والاجتماعية ظلت بعيدة كل البعد عن المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.

3- مرحلة الخريطة الجامعية(1984-2004):

هدفت هذه المرحلة إلى محاولة ربط الجامعة بمحيطها، خاصة الإقتصادي وحاجته إلى الطاقات البشرية الواجب توفيرها من طرف مؤسسات البحث العلمي، فقد تم ضبطها في سنة 1984 والتي كان هدفها تخطيط التعليم العالي حتى سنة 2000 بحسب الحاجة[3]، وقد هدفت هذه المرحلة من خلال الخريطة الجامعية إلى عديد الأهداف التي نذكرها كالآتي:

- تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 معتمدا على احتياجات الاقتصاد الوطني.

[1]- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 5.

[2]- المرجع نفسه، ص 5.

[3]- الجامعة النشأة والتطور، الموقع الإلكتروني:https://www.startimes.com، تم التصفح بتاريخ: 2023/10/20 على الساعة 10و02 د.

- تحديد احتياجات سوق العمل والعمل على توفيرها، وتوجيه الطلبة إلى الاختصاصات التي يحتاجها الاقتصاد.
- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية والحفاظ على 07 دامعات كبرى فقط.
- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

ويمكننا التنويه إلى أن هذا المخطط واجه تحديات عديدة سياسية واقتصادية والتي حالت دون انجاز بعض النقاط فيه، فقد أثرت الأزمة الإقتصادية التي ضربت الجزائر نهاية الثمانينيات وكانت افرزات حركات اجتماعية وسياسية، دفعت إلى تحول جذري في بنية النظام السياسي، ودخول البلاد لمدة فاقت 12 سنة في خانة المجهول، إلا أن سنة 1995 شهدت تطور كبير في عدد الطلبة الذي بلغ 233996 طالبا والذي تضاعف ليبلغ 500000 طالب سنة 2001[1]، وكانت للتحولات الجوهرية التي شهدها المجتمع والمنظومة السياسية، الأثر البالغ على نوعية التكوين .

4- مرحلة التحول نحو نظام LMD(من 2004 إلى يومنا هذا):

يتضح مما سبق حجم التغيرات التي مرت بها الجامعة الجزائرية، متأثرة بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتواجد بها، كما يظهر جليا التسيير الإداري المتخبط لهذا المرفق الحيوي الهام في الدولة، فقد ظلت الجامعة على مر عقود من زمن الجزائر المستقلة مرتبطة بالنظرة الأكاديمية البحتة، بالرغم من عديد المحاولات التي رأيناها، والتي هدفت إلى ربطها اجتماعيا واقتصاديا بمحيطها، ولعل أهم ما مر على الجامعة كمنظمة علمية وإدارية، التحول نحو نظام LMD منذ نحو 19 سنة[2]، والذي كانت بداياته الفعلية سنة 2004 قي بعض الجامعات وعمم تدريجيا على كل الجامعات، في محاولة من السلطة السياسية إلى مواكبة التطورات التي أحدثتها المنظومة الجامعية العالمية، إلا أن هذا التحول طرح عديد التساؤلات حول جدواه مقارنة بطبيعة المجتمعة ومنظومته السياسية والاقتصادية خاصة، وقد قامت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية في مخططها الخاص بالتعليم العالي بإعداد تقرير وضحت من خلاله أهم العوائق التي تمنع الجامعة من التقدم والحلول التي ستساهم في رفع تللك العوائق وقد صادق مجلس الوزراء سنة 2002 على مخطط اللجنة والذي حدد بدوره استراتيجية لتطوير القطاع[3]، وقد تضمن المرسوم التنفيذي رقم 371/04 المؤرخ في 08 شوال 1415 والموافق ل21 نوفمبر 2004 ما يلي :

- إعتماد تنظيم جديد للتسيير.

---

[1]- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 6.

[2]- محمد فرقاني، "*الجامعة الجزائرية..ثورة إصلاحات وانفتاح على واقع الشغل*"، الموقع الالكتروني:http://www.ech-chaab.com، تم التصفح بتاريخ: 2023/10/20 على الساعة 10و 29 د.

[3]- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 6.

- هيكلة جديدة للنظام التكويني وفقا لثلاثة أطوار.
- تطوير وتيرة مستوى البحث العلمي.
- تحيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية.

وقد اعتمد بموجبه نظام LMD مع بداية الدخول الجامعي 2005/2004 على أساس تجريبي في 10 مؤسسات تعليمية جامعية والذي لايزال سايرا إلى يومنا هذا.

مؤخرا ظهرت دعوات جديدة لا صلاح منظومة التعليم العالي وبالتحديد من طرف عبد المجيد تبون رئيس الجمهورية، والذي دعا إلى الرجوع إلى النظام الكلاسيكي بعد أن تتوافق الأسرة الجامعية وترفع مقترحاتها إلى الحكومة، ثم رئاسة الوزراء، وقد شمل برنامج الإصلاح دخول متغير الخوصصة لاول مرة إلى الجامعة الجزائرية بفتح المجالات للجامعات الخاصة، هذه الدعوات والرغبة من طرف صناع القرار، ستنقل الجامعة إلى محطة تسيير جديدة، عن طرق عصرنة الجامعة من خلال حوكمة جامعية عبر تزويدها بنظام توجيهي للرقمنة على 7 محاور و16 موضوعا وحوالي 102 عملية مسندة بأكثر من 40 منصة موجهة للتعليم والتكوين، وأخرى موجهة للخدمات الجامعية، بالإضافة إلى تعزيز الاقطاب الجامعية التكنولوجية كقطب سيدي عبد الله[1].

كل هذه الجهود المبذولة توحي أن الجامعة على المستوى النظري، تسيير نحو التطور ومواكبة الحداثة الجامعية العالمية، إلا أنه لا يزال الواقع يفرض نفسه على تلك الجهود، والذي أبقى الجامعة في مرواحة دورية عبر التسيير التقليدي الذي لايزال لم يرتقي إلى مستوى الطموحات الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب عليها أن تعزز من ثقافة اللامركزية في التسيير ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار عبر الممارسة الفعل الديمقراطي داخل الجامعة باعتبارها منظمة إدارية.

_ الجامعة في قلب التحولات

إن اعتبار الجامعة كمنظمة إدارية، يجعلها بالضرورة في قلب كل التحولات التي تمس الجوانب السياسية والسوسيو-اقتصادية للدولة والمجتمع، ولهذا فحاجتها كما أسلفنا سابقا إلى التغيير أمر جد ضروري للخروج من النفق المظلم الذي وضعتها فيه البيروقراطية، فعطالة الجامعة هي عطالة جميع أجهزة الدولة، لذلك يتوجب على المنظومة الجامعية أن تعي حجم المأزق الذي يمكن أن يتواجد فيه المجتمع إن تخلت هي عن دورها المنوط بها في بناء المورد البشري الكفء، فمسايرة السياقات الزمانية أمر جد حيوي في مسيرتها وتطورها، لأنها تستمد عناصر القوة والبقاء منه، لمجابهة تحديات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، ويلاحظ تحول النظم الإدارية التقليدية في الدولة المتقدمة وبعض الدول العربية خاصة في

[1]- محمد فرقاني، مرجع سابق. ص7.

منطقة الشرق الأوسط إلى النمط الحديث أو ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية عبر أساليب المرونة والإبداع والتجديد المستمر، لأنهم وجدوه السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال بناء قدرات بشرية أحسن والرفع من فاعلية أدائها وإبداعها يقول جوران(Jouran):"..إن وراء فشل المنظمات هو سوء اختيار الاستراتيجية"[1].

وترتبط عملية تغيير والإصلاح على مستوى المنظمات والجامعة على وجه الخصوص، ارتباطا تاما بوجود رؤية استراتيجية وبالتالي إدارةإستراتيجية، والتي لا يمكن أن تكون ضمن نطاق الولاء في التسيير وإنما الكفاءة والأداء، فالتحدي أمام الجامعة الجزائرية هو العمل في ظل هذه البيئة التي تتطلب وضوح الرؤية المستقبلية للأهداف والمتطلبات البيئية، التي تدفع المسيريين إلى اتخاذ القرارات وفق ما تمليه التحديات والظروف، عبر تنمية الأداء والسلوكيات التنظيمية الواعية بالأهداف المسطرة والتحديات الموجودة، لإنتاج ثقافة إتاحة فرصة مشاركة جميع مراكز الهيكل التنظيمي في صنع القرارات، لتحمل مسؤولية إنجاحها.

فوجود جهاز إداري جامعي بتأطير بشري له كفاءة عالية، يعد محور العملية الإدارية داخل هذا الحيز التنظيمي المهم، لأن نجاح الخطوات مرهون بما تتوفر عليه المنظمات من موارد بشرية كفؤة، تعلي من المصالح العليا للمنظمة، لتتجنب بذلك الاثار الجانبية لأية عملية إصلاح أو تسيير أو تغيير، التي تعترض عملية التسيير الإداري للمنظمة الجامعية، كتردد القيادة الإدارية نظرا لضعف ثقافتها التشاركية التي ترفض الانصياع للمبادرة والتغيير والتجديد المستمر كسمة رئيسية للإدارة الحديثة، أو سيادة القيم السلبية الغير الوظيفية، التي تعد عائقا أمام أي جهاز إداري في المنظمات التي تريد مسايرة التحولات والتحديات المحيطة بها، نظرا لضعف مؤهلات وقدرات المورد البشري الموجود فيها، فهل ساهم التسيير الإداري في مسايرة الجامعة الجزائرية فعليا لهذه التحولات؟

_ الإدارة الجامعية في الجزائر:

إن مسؤولية ضبط العمل الأكاديمي وقيادته نحو الأداء الأفضل والتطوير مرهون بتوفير الإدارة الجامعية للمناخ العلمي اللازم، كما لا يمكن لهذا الإدارة الجامعية توفير هذا المناخ العلمي المتميز بعيد عن تواجدها هي في بيئة سياسية تسودها الحرية في المبادرة والرأي، إلا أن هذا يبقى دورها الرئيسي والتحدي الأهم للمسيريين الإداريين فيها، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها الجزائر دوريا على مستوى ثقافة الفرد والجماعة فيما يتعلق بقضية الحريات عموما، يقول توماس(THOMAS):"لابد من إعطاء الأولوية للإدارة الجامعية، فلا يمكن أن ينجح التعليم والتكوين الجامعي سواء كان أكاديميا أو بحثيا أ في خدمة المجتمع

[1]- محمد فرقاني،مرجع سابق، ص 8.

والبيئة، مالم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة وواعية ومخلصة، بداية برئيس الجامعة ومرورا بنوابه وانتهاء برؤساء الأقسام".

يؤكد توماس على ضرورة وجود الكفاءة العلمية لمسيري الإدارة الجامعية عموما، باعتبارها ضرورة لفهم البيئة العلمية التي تستوجب وجود مناخ علمي مميز، فالكفء مبدأه التسييري هو الأداء والحرية بعيدا عن منطق الولاءات، الذي يعطل مسار التنمية في الجامعة من خلال عجزه أو عدم رغبته على توفير بيئة علمية مميزة، لأنه يعتبرها مهددا وجوديا له، كما أشار توماس إلى أهم القيم الواجب توفرها في الإدارة الجامعية وهي الصدق والوعي هاته القيم مرادفة للأداء، والتي ربما تكون بعيدة عن الولاء.

1- مفهوم الإدارة الجامعية:

تعرف الإدارة الجامعية على أنها:"العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق فيها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات الجامعية إلى تحقيقها"[1].

وتعرف أيضا على أنها: "إحدى فروع الإدارة التربوية التي تهتم في إدارة وتوجيه الأنشطة الخاصة بالسياسات والتنظيم والتخطيط، وأساليب التقويم الجامعية من خلال مجموعة من الأفراد والقيادات المكلفة بتسيير الأعمال الجامعية، مستخدمة في ذلك وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، واتخاذ قرار لتحقيق أهداف الجامعة بأفضل الطرق وأيسر السبل والتكاليف"[2].

التعريف الاجرائي للباحث: هي القسم الإداري في الجامعة الذي يعمل بشكل متكامل ومتناسق، وفق رؤية استراتيجية تحددها أليات العمل الإداري الحديث، الذي يلبي متطلبات وحاجيات المنظومة الجامعية ويحفظ الحقوق والواجبات الأساسية للمورد البشري المنظوي تحت مظلة البحث العملي.

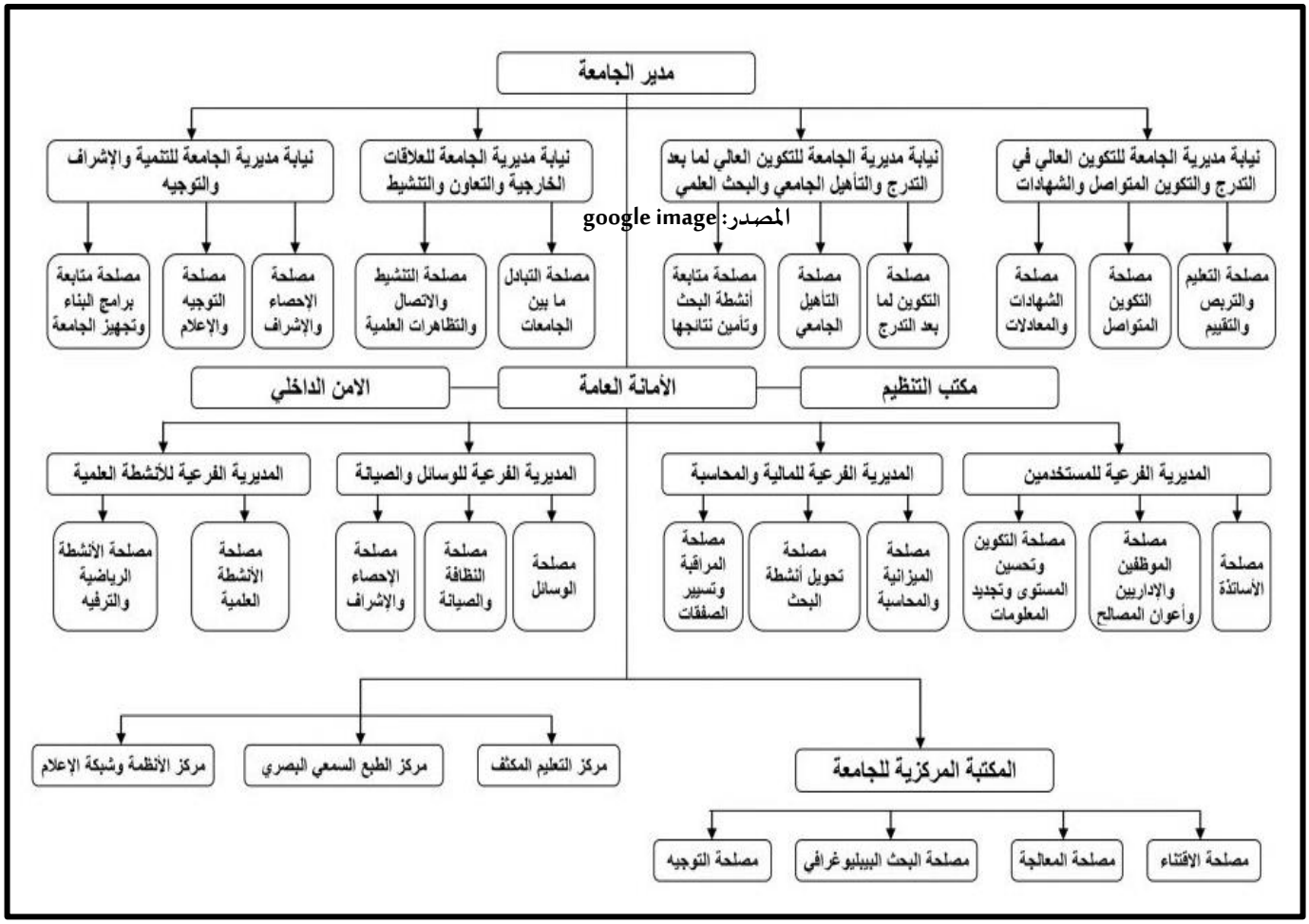
2- الهيكل التنظيمي للإدارةالجامعية :

الشكل أدناه يمثل البناء التنظيمي للمنظمة الجامعية والمعتمد رسميا من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي يوضح لنا الفكرة عن الإدارة الجامعية في الجزائر.

[1]- محمود بوقطف، "***الإدارة الجامعية في الجزائرومعايير الجودة العالمية الواقع والأفاق***"، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة خنشلة الجزائر، مج 15،ع 2، 2023، ص 4.

[2]- عبد العزيز بن محمد الصقر،"***دورالإدارة الجامعية بجامعة الأميرسلطان بن العزيزفي تفعيل الشراكة المجتمعية***"، مجلة كلية التربية ببنها، السعودية، ع 120، 2019، ص 413.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر3



المصدر: google image

المطلب الثالث: القيادة في الإدارة الجامعية

تعد القيادة الإدارية هي مصدر النجاح الأول في المنظمات الإدارية، فهي التي تُوجه المنظمة بمواردها المادية والبشرية وفق ثقافة ورسالة معينة تعتنقها وتعمل على زرعها لتحقيق رؤيتها المستقبلية، فالأدوار القيادية في الجامعة الجزائرية لا تزال لم ترق إلى الحداثة، لأنها مرهونة بالبيئة التي تتواجد بها والتي توصف على أنها تقليدية، فجوانب القصور مثل المركزية لا تزال سمة غالبة على التسيير الإداري في المؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد أكدت عديد الدراسات على أن الأنماط القيادية في المنظمات الجزائرية هي أنماط تقليدية وعليها مآخذ كثيرة في ظل تسارع التحديات المتعلقة بالعلم والمعرفة، ويجب أن ننوه على أن القيادة عموما تركز على التطوير والاستراتيجية، والرؤية، والتكيف وملائمة النظام للبيئة المتغيرة، والإدارة تركز على التخطيط،والتنظيم والتحكم في الموارد.

1- مفهوم القيادة:

تعرف مكتبة سان جوس العامة (The San Jose Public Library) القيادة على أنها:" وضع مثال أو قدوة تستحق أن يحتذى بها الآخرون، وتقييم إسهامات الآخرين ومساعدتهم على اخراج كامل طاقاتهم الكامنة، وتطوير وتدريب ونصح الموظفين"[1].

وهناك من يعرفها على أنها:"مجموعة من الصفات المميزة والمحددة مثل الأمانة، النزاهة، الأخلاقيات، وذلك فضلا عن بعض المهارات مثل الاتصال واتخاذ القرار"[2].

التعريف الإجرائي للباحث:"هي فن التأثير في المرؤوسين بأساليب إنسانية وديمقراطية مع مراعاة الجوانب التنظيمية في المنظمة، لتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق معالجة المشاكل والتحديات التي تعترض تلك الأهداف بالتماهي معها دون تعقيدها".

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجوب توفر عناصر في القيادة أهمها:

- ضرورة وجود تنظيم أو جماعة.
- القائد وقوة تأثيره في الجماعة.
- وجود هدف مشترك تصاحبه المصلحة العامة والخاصة بمعايير إنسانية.
- الديمقراطية شرط أساسي لنجاح القيادة.

وتعتبر القيادة فنا لأن الاهتمام يتركز فيها حول امتلاك الإداري للمهارات وعلى حسن تصرفه وانجازه للمهمات الفنية بكفاءة عالية، كمهارة التخطيط واتخاذ القرارات والتقويم والتطوير والأمور الحسابية والكتابية[3].

كما أن هناك من يرى أن القيادة علما كونها تستند على أصول علمية يلتزم بها الإداري عند ممارسة أعماله المختلفة لأن العمل الإداري أضحى يعتمد على الأساليب الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، ولهذا يمكن اعتبار أن الإدارة تعنى بالحاضر لكن القيادة تعنى بالمستقبل والتغيير، فالفرق جوهري بين الإداري الدي تُخول له السلطة من منطلق رسمي وقانوني، وبين القائد الذي تُمنح له القيادة من منظور غير رسمي أي من خلال مكانته بين الموظفين عبر خاصية النفوذ والتأثير دون إكراه، وبموجب ما سبق ليس كل إداري قائد وحتى ولو كان في مركز القيادة، لكن يمكننا القول أن كل قائد هو إداري بالفعل[4].

---

[1]- ثناء فرحات، "*القيادة الادارية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان*"، مصر، ص 116.

[2]- المرجع نفسه، ص 116.

[3]- الكر محمد، "*القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العلي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد*"، اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر3، 2014، ص 21.

[4]- الكر محمد، مرجع سابق، ص 21.

لقد اهتم كل من **بيترنايت وبول تراولر** بالقيادة في الوسط الجامعي من خلال كتابهما المعنون بفن قيادة رئاسة القسم بالجامعة، والذي أظهر مفاهيم جديدة في المحيط الجامعي والتي تتعلق بالإدارة والإشراف الإداري، باعتبارهما أنشطة ووظائف تتشابك مع بعضها عند التطبيق، ولهذا يعد الاختلاف بينهما رمزي أكثر منه حقيقة[1].

ونزولا عند تعريف القيادة الجامعية والأكاديمية الذي يقول أنها توجه وتراقب المؤسسات التعليمية في المستويات العليا، يصبح لزاما على الجامعة الجزائرية التوجه نحو الإدارة الحديثة بإشرافمديرين وقادة لهم من مهارات القيادية الاستراتيجية التي ستؤهل العمل الإداري الجامعي وتطوره عبر جملة من الخصائص الواجب توفرها في القبادة الجامعية مثل: حب العمل والإخلاص، الصبر وتحمل المشقة الناتجة عن المسؤولية، الثقة بالنفس والشجاعة، الذكاء والطموح، التعلم المستمر والإبداع والشفافية والاصغاء[2].لأن المستويات تمثل النخب التي تُبنى بها وعليها الدول والمجتمعات، فالصفات القيادية المذكورة لابد وان توفر نوع من التسيير التشاركي الشفاف الذي بدوره يوفر بيئة علمية وإدارية ملائمة للإبداع التنظيمي والعلمي على حد سواء، لأن بناء الإنسان المبدع في المجتمعات العلمية الحديثة يركز على خاصية الاصغاء التي تؤكد وجود جو من التسيير الديمقراطي التشاركي، المبتغى فرديا وجماعيا على جميع المستويات الأكاديمية، والذي يعبر عنه في الأوساط الجامعية بالحريات الأكاديمية، ولذلك يتوجب على القائد في المنظمات التعليمية أن يتعامل من الجماعة التي يقودها مهما تباينت ثقافتهم وخلفياتهم حتى يساهم في توفير بيئة تعليمية تعلمية.

_ معايير اختيار القيادات الجامعية في الجزائر:

إن مسألة اختيار القائد في الأوساطالأكاديميةصعبة لأنها غير محصورة في وضع الأليات التي تسمح بالتأكد من توافر جملة من الخصائص وحسب، وانما تحديد كل خاصية بناء على المهام الموكلة اليه، مع الأخذ بعين الاعتبار للبيئة التي يتواجد بها والمكونة للقيم والسلوكيات العامة في موقع القيادة، كما أن السياق السياسي العام يحدد دور القائد سلبا أو إيجابا عبر الأحكام القانونية واللوائح التي تنظم دوره.

على العموم أصبحت معايير اختيار القيادة تخضع لأساليب علمية وحديثة نظرا للخطر الذي سينتج عنها من خلال توجيه وإدارة مؤسسات الدولة التي ستقود المجتمع، ولصعوبة المهمة في ايجاد ذلك المورد البشري الذي يحقق أهداف المنظمة ومتطلبات المرحلة، دأبت الدول المتطورة على العمل بقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب، التي تتطلب وضع معايير وشروط لايمكن أن تحييد عنها أي منظمة في العالم، وقد مفهوم المعايرة انطلاقا من الحاجة إلى توصيف القائد الإداري الاكاديمي، والتي نعني بها وضع مواصفات ذات

[1]- المرجع نفسه، ص 47.

[2]- المرجع نفسه، ص 16.

بعد ميداني تضمن الاختيار الصحيح[1] لمورد بشري سيصبح قائدا، وبالرغم من ذلك تبقى المواصفات والمعايير رغم محاولات تنظيمها تتسم بالتغير المتسارع الحاصل في أنماط الممارسات التي تولدها ديناميكيات البيئة[2].

1- المعيار الاخلاقي :

إن القيادة هي القوة المحركة للمنظمات التي يجب أن يتحلى أعضائها بالقيم والسلوكيات الأخلاقية، لذلك على القيادة التحلي بمجموعة من السمات الأخلاقية التي تنعكس على سلوكه مع موظفيه من إنصاف وعدالة ونزاهة تجعلهم أكثر جهدا وبذلا والأهم هو شعورهم بالرضا عن العمل وفيه، مما قد يدفعهم إلى بذل جهد إضافي وتطوعي خدمة للمنظمة[3]، لذلك يعد المعيار الأخلاقي أهم المعايير التي يجب التركيز عليها في اختيار المديرين أو القادة، لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد بعيد على السلامة الأخلاقية لقادتها، والتي يكون الهدف منها هو تطوير الأخرين من خلال خاصية التأثير والتبادل.

وقد عرف **ديبون صيتي** القيادة الأخلاقية على أنها:"القيادة فعالة التي لا تكتفي بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تضع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين، فهي تعد نموذجا للسلوك الأخلاقي سواءا بالنسبة للموظفين داخل المنظمة، أو بالنسبة لبقية المنظمات التي تعمل في نفس القطاع"[4].

وإن كانت الجامعة هي نهاية السلم التعليمي، وخزان الطاقات البشرية للدول والمجتمعات، فعلىصانع القرار أن يدرك أن اختيار القيادة للجامعة وكلياتها وأقسامها لن يمر بدايةإلا عبر المعيار الأخلاقي، بعيدا عن المعايير المشبوهة والتي يلاحظ في العقود الأخيرة أن تعيين القيادة الإدارية في المؤسسات الجامعية أصبح بعيد كلية عن المعيار الأخلاقيإلا نادرا وقد أضر كثيرا بسمعة الجامعة، كما كان لهذا التوجه الأثر الكبير على العلاقة بين الموظفين داخل الحيز التنظمي الجامعي، فالدور المحوري للجامعة يجعل العبء كبيرا على قادتها في تحمل المسؤولية وتوفير بيئة تعليمية،ومناخ تنظيمي جيد مبدأه الأداء الذي تجسده الأخلاق ،كما رآى تريفينو(**Trevino**) أن:"الإنسان المتخلق Ethical person، مؤهل ومعد ليصبح قائد أخلاقي Ethical manager."[5]، فالمعيار الأخلاقي هو ألية من أليات الحكم الراشد التي يجب على الجهاز الإداري في الجزائر التحلي بها لتجسيد الإصلاحات الحقيقية، وستكون الجامعة هي البيئة الملائمة لزرع هذه الثقافة مؤسساتيا ومجتمعيا.

---

[1]- الكر محمد، مرجع سابق، ص 35.

[2]- المرجع نفسه، ص 35.

[3]- حنان صلاح الدين محمد الحلواني، "***دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دراسة ميدانية بجامعة آسيوط"*** ، مجلة كلية التربية، مج 38، ع 12، 2022.

[4]- المرجع نفسه.

[5]- حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مرجع سابق.

2- معيار الكفاءة:

من الطبيعي أن يكون اختيار القيادة الجامعية كمنظمة إدارية علمية مبني على أسس تحفظ لها مكانتها، لأن القائد هو المخول بصياغة رسالة المنظمة والتي تجسد رؤيتها المستقبلية، أي الغاية الكبرى التي تصبو لتحقيقها كمنظمة مساهمة في رقي الدولة والمجتمع، ولن تكون هذه الرسالة محدودة في الزمن بل ستبقى معها على المدى الطويل كهوية تميزها عن غيرها من المنظمات، ولهذا تنطوي فلسفة الاختيار عموما على انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذا لن يكون إلا بمواءمة الوظيفة مع من يشغلها[1] باعتباره الشخص المناسب لها، وفي هذا الصدد ظهرت العديد من النظريات التي تحدد شروط اختيار القيادة بناء على السمات والمهارات الشخصية والمواقف، فالقائد في نظر البعض هو ذلك الشخص الذي يختلف عن البقية، كقدرته على قراءة أفكار الغير، واستقرائه للمستقبل، كما أن السمات الشخصية تكون غالبة أحيانا في تعيين القيادة الإدارية وهذا ما رأته كلية أشريدج للإدارة (Ashridge Management College, 1988) من خلال بحث أجرته على إحدى المنظمات، مركزة فيه على الصفات الشخصية المطلوبة للقيادة واعتبرها معيار الاختيار وهي[2]:

- الاستقلالية.
- تقبل التغيير.
- الحزم.
- التمتع بالاحترام.
- القدرة على إدارة دافعية الموظفين.
- أن يتمتع بأسلوب خاص في القيادة من خلال امتلاكه لذوقه الخاص.
- الولاء للمنظمة.

كما حددت إحدى الدراسات الفرنسية من طرف **سادلر(Sadler,1993)** صفات الأشخاص الذين يصلحون للقيادة بأنهم:"أشخاص مبدعون، قادرون على التكيف، لديهم طموح لأنفسهم، يتمتعون بالشجاعة والحزم، ذوو عقول منفتحة، يفكرون بشكل عالمي"[3].

والجدير بالذكر أن صانع القرار السياسي في الجزائر، لم يتوانى في تعيين واختيار القيادة الإدارية للجامعة من منطلق الكفاءة العلمية أو الشخصية، على غرار عدد من الوزراء السابقين للتعليم العالي

---

[1]- سعد حسن الغديوي، "***مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل***"، مج 4، ع 3، ليبيا، 2015، ص 29.

[2]- المرجع نفسه، ص 32.

[3]- سعد حسن الغديوي، مرجع سابق، ص 33.

والذين كانوا مدراء لعدة جامعات، وقد شهدت لهمالأوساطالأكاديمية بالكفاءة في التسيير لمل كانوا مدراء، كما لا يمكن لأحد التشكيك في كفاءتهم العلمية، ولا يزال هناك ثلة من الكفاءات العلمية تسير الجامعة في الجزائر، إلا أن الكفاءة العلمية لا تعني بالضرورة أن تكون قائدا، ولذلك لا تزال المنظمة الجامعية تعاني من التسيير التقليدي ممثلا في المركزية، بالرغم من المحاولات الجادة لرقمنتها وتقليل الاعباء الإدارية داخل الوسط الجامعي، ولذلك فمعيار الكفاءة قد لا يكفي وحده وإنما يحتاج إلى بيئة مساعدة وملهمة، خاصة في الدول النامية والتي تتحكم السياسة في مخرجات العملية التسييرية في الادارات عموما، فالكفاءة في هذا النوع من البيئات تعد قوة كامنة قد تضمحل مع مرور الوقت .

ويرى محجوب 2003 من وجهة نظر متخصصة أن هناك معايير أخرى يتم الاستناد عليها في اختيار القيادة الإداريةالأكاديمية، بعد دراسته لعدد من الجامعات العراقية حيث رصد مجموعة من المعايير في اختيار القيادة العليا الأكاديمية والتي يمكن أن تتطابق ومعايير الجامعات في بقية الجمهوريات العربية وهي :

أ- المعايير الأكاديمية[1]:

- إدخال مناهج جديدة ومواكبة التطورات العلمية.
- تنمية البحث والنشر العلمي ممثلة في عدد البحوث الرصينة.
- استحداث تخصصات جديدة متطورة.
- تطوير حركة الترقيات العلمية وخاصة في اتجاه الأستاذية.
- تطوير التحصيل الدراسي للطلبة معبرا عنه بعدد المتفوقين.
- تطوير عدد المؤتمرات العلمية والندوات والحلقات الدراسية.
- تطوير عدد مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية والاقليمية والدولية.
- التطوير في أعداد واختصاصات كلية الدراسات العليا.
- التطوير في الجوائز العلمية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.

ب- المعايير التربوية:

- انخفاض معدلات المشكلات السلوكية للطلبة.
-تطوير الممارسات غير الرسمية للطلبة كما ونوعا.
- استقرار الحياة الجامعية وسيادة المظاهر الإيجابية.
-انسجام الطلبة مع اعضاء هيئة التدريس والعاملين.
-استجابة الطلبة لتوجهات الكلية وضوابطها وتعليماتها.

[1]- المرجع نفسه، ص 36.

ج-المعاييرالإدارية:

- انخفاض معدل دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس.

- تطور الدورات التطورية بزيادة نسبة المشاركة.

-انخفاض مشكلات العمل والتعبير عنها بمعالم الرضا عن العمل وتعزيز الولاء التنظيمي.

- كفاية الموارد المالية.

-انخفاض معدل المخالفات الإدارية والانضباطية معبرا عنها بعدد العقوبات.

- ادخال أنظمة الاتصالات الحديثة في ممارسة الاعمال الإدارية.

- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.

- النزاهة في ممارسة الأعمال الإداريةوشفافيتها.

- وضوح نظام المساءلة وعدالتها.

- فاعلية نظام الحوافز وعدالته.

ث- معاييرأخرى:

- تطور عدد الاستشارات المقدمة إلى حقل العمل ممثلة في العقود.

- تطور تطبيقات البحوث والدراسات لدى الجهات المستفيدة.

3- معيار الولاء:

الولاء ضروري في اختيار القيادة الإدارية، لكن سلوكه إذا لم يضبط قد ينحى منحى سلبي ويتحول الولاء من المنظمة إلى الأشخاص، ليعلو شأن المصالح الخاصة وبالتالي تضييع المصلحة العامة للمنظمة، فتعيين الأشخاص في مناصب قيادية بناء على الولاء المشوه للاشخاص هو سمة طبعت الأنظمة المتخلفة التقليدية، والتي أصبح التعيين في المناصب القيادية الإدارية فيها مبني على درجة الولاء لا الأداء، وظهور هذا البعد التنظيمي السلبي في المنظمات الإدارية هو منافي لتوجه الدولة الجزائرية في بداية تأسيسها عبر تصريح رئيس الجمهورية الراحل هواري بومدين "إن نبني دولة لا تزول بزوال الرجال" والقصد من هذا القول هو بناء دولة المؤسسات القائمة على الأداء، وبالتالي فضرورة وجود الولاء الاعمى للأشخاص هو هدر مادي ومعنوي للمورد البشري الموجود في المنظمات عموماوالتنكر لحقوقه في التعبير والمشاركة في القرار، فهذا المعيار المشوه هو استبداد لا يحجب الديمقراطية أو يمنع الحقوق فقط، بل هو اختزال للكيان الإنساني للأخرين، وبالتالي تصبح الديمقراطية التشاركية مستحيلة دون استرداد الإنسان لمكانته[1]، التي بدونها لانستطيع الحديث عن التنمية والانماء، وهو ما يجعل الجهد الإنتاجي ثانوي من حيث الأهمية والقيمة والأولوية،

[1]- سعد حسن الغديوي، مرجع سابق، ص 30.

مادامت المكاسب والترقيات تقوم على إثبات الولاء الذي يحقق المكانة والامتياز، فيضيع الانجاز المبني على الجهد وبناء الكفاءة لأنه ببساطة غير موصل، في المقابل ما نهضت أمة، قديما وحديثا، إلا انطلاقا من تبني ثقافة "الانجاز" والعمل تبعا لناموسها فهي التي تحدد الهوية والمكانة[1]، والشرف فيها أساسا هو الشرف المهني، لذلك فمعيار الولاء في الاختيار هو للمنظمة عبر الانجاز من خلال الأداء.

_ مراحل اختيار القيادة الإدارية الجامعية

تمر عملية اختيار وتعيين القيادة الإدارية للجامعات كغيرها من المنظمات الإدارية، عبر مراحل تعبر كل مرحلة فيها عن فلسفة أسلوب معين يتم توظيفه والاعتماد عليه بحسب التوجهات السياسية والتنظيمية داخل الدولة، والتي سنأتي على ذكرها كالآتي[2]:

1-مرحلةأسلوب التعيين:

المفترض في هذه العملية أنها لا تتم بالانتقاء، حيث يعد كل المرشحين مؤهلين وعليه يتم اعداد استمارة مفاوضة تتناول الصفات الموضوعية المعدة للاختيار، ومن يستوفي الشروط الموضوعية تستعرض بعد ذلك سماته الشخصية عبر اعتماد الاساليب التالية:

- عن طريق أسلوب المائدة المستديرة لمتخدي القرارات يتم مناقشة السمات والمهارات.
- أسلوب دلفي هو المؤهل لتوحيد وإعداد التقارير النهائية عن المترشحين.
- اعتماد الأسلوب الكمي لاختيار السمات والمهارات.
- مهمة تعيين العمداء ونوابهم تعطى لرؤساء الجامعات، اما الوزارة فمهمتهم تعيين مدراء الجامعات.

[1]- المرجع نفسه، ص 55.

[2]- الكر محمد، مرجع سابق، ص 38.

2-مرحلةأسلوب الانتخاب:

ربما يكون هذا الأسلوب هو المقبول لأنه يجسد الشفافية والديمقراطية داخل الأوساطالأكاديمية، لكن بشرط أن تجري عملية الانتخاب في إطار شفاف بعيدا عن الكولسة المتعارف عليها داخل المنظمات الإدارية في الدول المتخلفة خاصة، ومن خلال هذا الأسلوب تحدد فترات المناصب القيادية والتي بموجبها يتم تحديد موعد الانتخابات، وفتح باب الترشيحات مع تحديد مواصفات الناخبين، وتُعتمد النتيجة بالأغلبية، وواقعيا في الجامعات الجزائرية يقتصر هذا الأسلوب الديمقراطي على رؤساء الأقسام، إلا أنه لا يخضع لكل المعايير الديمقراطية، بسبب تركيبة المنظومة الإدارية والتي تفضل معيار الولاء في التعيين والانتخاب، وهذا الأمر يضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يدفع إلى بروز صراعات بين التنظيم الرسمي والتنظيمات الغير الرسمية التي تحاول جاهدة محاربة الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية، لأنها تراها محاولة لإهدار حق المنظمة في التطور والتغيير وحق الأفراد في تحقيق ذاتهم القيادية .

3- مرحلةأسلوب المزاوجة:

يحاول هذا الأسلوب المزاوجة بين التعيين والانتخاب، فتعمل الجامعة على تحديد المؤهلين من المتقدمين من خلال لجنة من ذوي المراتب العلمية العليا، حيث تتنافس مجموعة من المتقدمين فيما بينها للاختيار بالانتخاب.

كما يمكن أن يحدث العكس، إذ تتولى اللجنة المشار إليها على انتخاب عدد من المؤهلين، لتتولى بعد ذلك تعيين أحد المؤهلين بتوصية مقدمة من اللجنة، هذا الأسلوب لا يمكن أن يكون شفافا في عملية الانتقاء، لأن الثقة غالبا لا تكون موجودة بين المتقدمين واللجنة والهيئة الوصية ممثلة في الجامعة لافتقادها لأهم المعايير الديمقراطية ربما.

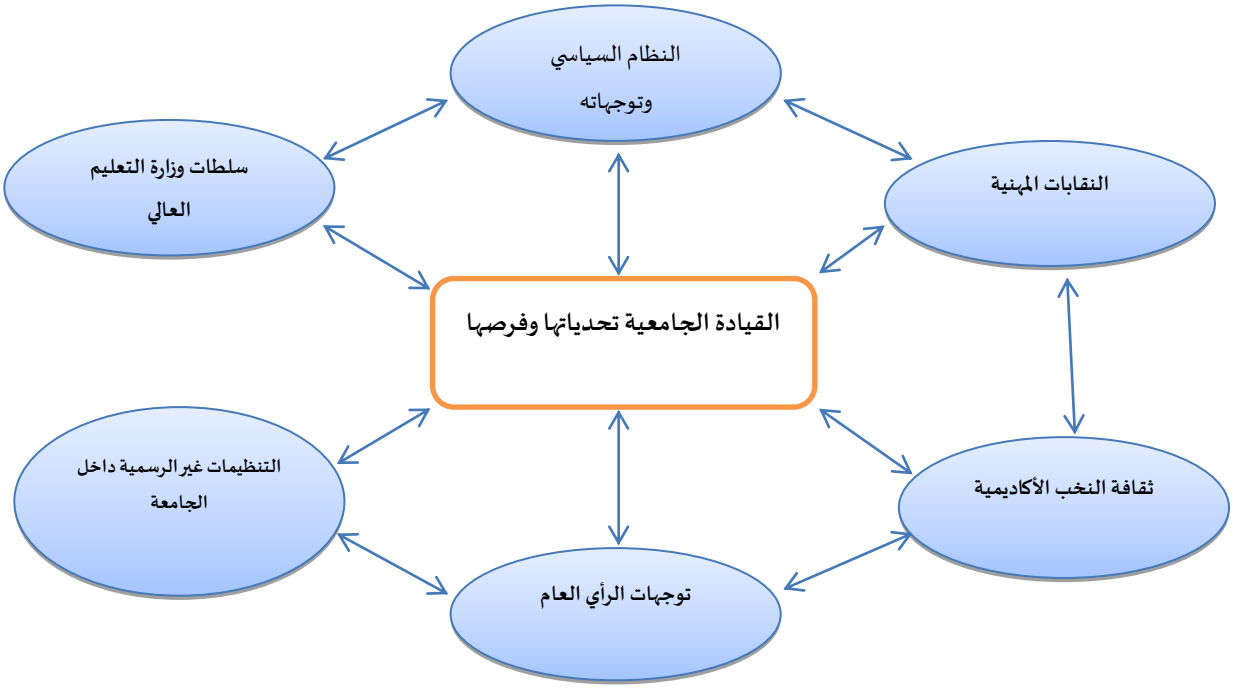
4- **مرحلة أسلوب الأقدمية:**

هذا الأسلوبمن أوضح الأساليب، لقدرته على إحداث الرضا والشفافية بين الموظفين، كما يضمن الاستقرار داخل المنظمات غالبا، إلا أنه يتطلب أخذ رأي الأساتذة الذين ينطبق عليهم هذا الشرط بشأن رغبتهم في تولي هذا المنصب، والجامعات والكليات عموما وفي الجزائر خصوصا تتمتع بمجموعة كثيرة من الخيارات لأنها تحوي بداخلها كفاءات علمية هائلة والتي يعبر عنها حديثا بالمورد البشري الهام، لهذا ليس هناك أي مشكلة تتعلق بالندرة على هذا الصعيد لتولي المناصب القيادية، وانما الأمر يتعلق باللوائح والاعراف التي تضمن الاستقرار والرسوخ، والتي للأسف تغيب عن جامعاتنا وكلياتنا، لأن تولي المناصب أصبح لا يمر إلا عبر التعيين المباشر في غالب الأحيان في المناصب القيادية، في حرص صريح من الهيئات

العليا على ضمان الولاء الغير ضامن لاستقرار وتطور الجامعة كمنظمة إدارية، والتي لا يمكن فصلها بتاتا عن بيئتها الداخلية والخارجية وتحدياتهما،

وعلى ذلك فالجامعة الجزائرية لها مهمة وجملة من الأهداف تسعى جاهدة لتحقيقها والعمل على تطويرها، بتنمية المجتمع والقضاء على المشكلات الموجودة فيه من خلال وظائفها الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، فالاهتمام بها يجب أن يشمل جميع السبل، وكل ما سبق التنويه اليه يمر عبر التوفيق في اختيار قيادة إدارية مؤهلة وأمينة تؤمن بالإنسان كمورد بشري حقيقي، وبالأمانة الملقاة على عاتقها، على غرار بقية الأمم التي نهضت بفضل القيادة الملهمة والمؤسسات المتماسكة، التي يعد الفرد فيها مهما بقدر بقية الموارد الأخرى، مهما كانت الظروف والتحديات الموجودة أمام تلك القيادة، والتي يمكن أن تحولها إلى فرص، بفضل الخبرات المتراكمة في البحث والتسيير، وبفضل الثقافة المتولدة عن الاحتكاك مع الباحثين والمسيرين من مختلف دول العالم عبر التربصات والملتقيات والمؤتمرات التي صرفت الدولة الجزائرية الأموال عليها، ويبقى السؤال عن مسألة التوفيق في حسن اختيار قيادة إدارية جامعية مؤهلة لتحويل التحديات إلى فرص لخدمة الجامعة كمنظمة إدارية.

الشكل رقم (6): يوضح تحديات وفرص القيادة الجامعية.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة محمد الكر(2014).

يوضح هذا المخطط التحديات التي تواجهها القيادة الإدارية، مهما كان أسلوب اختيارها فهي تواجه تماهيا أو معارضة النظام السياسي بتوجهاته الايديولوجية وسياساته العامة التي قد تعد عائقا أمام تسييرها لمنظومة إدارية مخولة بأصعب عملية بناء، وهي بناء الإنسان الفرد الصالح، إضافة إلى ثقل التحدي المتعلق

بمنظومة الحكم تبرز سلطة الهيئة الوصية (وزارة التعليم العالي) بلوائحها وتعليماتها، وبقراراتها البيروقراطية أحيانا، كل ما سبق يقع في خانة الالتزام بما يمليه التنظيم الرسمي، كما لا يمكن للقيادة الجامعية أن تقود دفة السفينة الجامعية دون ضغوط نقابية، ورأي عام يتحول ويتشكل كلما تطورت التكنولوجيا الرقمية متوجها بقوة نحو ضرورة دمقرطة المنظومة الجامعية مثلا، إضافة إلى مخرجات ما يسمى بالصراع مع التنظيمات الغير الرسمية، التي قد تعارض قرار التعيين أو الاختيار أو طريقة التسيير فتعمل على تعطيله، وإحداث نوع من عدم الاستقرار داخل المنظمة الإدارية الجامعية، وثقافة النخب التي تعد معضلة تفكيرية أحيانا أن تعارضت مع نمط وطبيعة التسيير، وقد أعطى فيبر أهمية كبرى لبعد الفهم والادراك، حيث سعى إلى فهم ذوات الأفراد واستيعاب سلوكاتهم ودوافعهم المؤدية لأفعال مبنية لها معنى، كما رأى فيبر أن خصائص النظام البيروقراطي الذي يشكو منه الموظفين عموما (رؤساء ومرؤوسين) لا يخلو أبدا من عناصر الديمقراطية التي تكفل الحقوق والواجبات[1]، لذلك قد يكون التحدي في حد ذاته فرصة للقيادة الإدارية.

_ نظريات القيادة الإدارية

إن ضرورة الفهم هو في التفريق بين القيادة والإدارة، وأنهما لا يعنيان نفس الشيء إلا أنهما مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية وأنشطة كل منهما في تحقيق أهدافها، فإن كانت القيادة جزء من الوظائف الأساسية للإدارة، فإن القيادة هي الملهمة للأفراد والموحدة لجهودهم من أجل التطوير والتغيير، وبالتالي هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وقد اختلفت المفاهيم والتعاريف باختلاف زاويا النظر للباحثين حول الأسس التي من خلالها يتم اختيار القائد الإداري، فظهرت نظريات عديدة برز من خلالها الاختلاف الجوهري ومن أهم تلك النظريات:

1 - نظرية السمات:

تعد هذه النظرية أول ى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي المفسر لظاهرة القيادة، ويقول طلاس حلاق أن:" هذه النظرية هي تطور طبيعي لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها...قد بنيت هذه النظرية على تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى بها القائد، وتحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة أيهم يصلح للقيادة، كما يمكن أن تكون تللك الصفات موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقا لها فأن القائد هو شخص يتصف بخصائص وقدرات تميزه عن باقي المجموعة وتكون هذه الصفات جسدية، عقلية، نفسية، وقد اعتمد أصحابها على خاصية الملاحظة لعدد من القادة والزعماء باستخدام الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية فيهم، واستطاعوا استنباط الصفات الغالبة...."[2].

[1]- م عيشور، الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي قراءة نظرية في طبيعة العلاقة، مجلة سوسيولوجيون، المجلد3، العدد01، جامعة باتنة، الجزائر، 2022، ص 15-16.

[2]- بطرس حلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 32-33.

وقد توصلت الدراسات في هذا الجانب إلى أن القادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم مثل: الثقة بالنفس والتكيف الثقافي، وقسمت السمات الواجب توفرها في القيادة الإدارية إلى ثلاثة إضافة إلى ثلاث مهارات[1]:

- سمات شخصية.
- سمات سياسية.
- سمات نظامية.

أما المهارات :

- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الذهنية.

المهارات الثلاث المذكور لها ارتباط وثيق ومتكامل مع بعضها البعض لتجسد قدرة القيادة الإدارية على إدارة المنظمات الإدارية، والتي يمكن توضحيها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح العلاقة بين المهارات الذهنية والمكونات القيادية للقائد.

المكونات التحويلية للقيادة الإدارية	أهم المهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي لشخصه	أهم المهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي المرتبطة بالأخرين
عامل التأثير المثالي	الثقة في النفس مراقبة النفس	التعاطف، معرفة المنظمة، التأثير، امتلاك رؤية، محفزا للتغيير.
الدافعية للإلهام	الرغبة في تجسيد وتحقيق المبادرة في العمل	تطويرالموظفين، التعاطف، الاتصال الفعال، تسيير النزاعات،
المحاكاة الفكرية	المبادرة	تحفيز عملية التغيير، تطوير الموظفين، التعاطف.
الاهتمام الخاص بالآخرين على أساس شخصي	القدرة على التكيف	تطوير الموظفين، تسيير النزاعات، التعاطف.

المصدر:

Daniel maltais, « le leadership administratif »comme concept utile à la modernisation de l'adminstration public, 2007, p28 .

ما يثبته الجدول هو ذلك الالتزام الذي يجب أن يجسده القائد من خلال المهارات التحويلية القيادية، والمتعلقة أساسا بالجوانب الشخصية كالثقة في النفس والتحكم فيها، في نفس الوقت واللذان

[1]- المرجع نفسه، ص 32-33.

يؤهلان القائد إلى فهم ما يدور في المنظمة ومحاولة التكيف معها عبر مراعاة التعاطف كألية لإدارة الصراع وتحفيز الموظفين على الإبداع من خلال تنشيط عملية الاتصال لتشجيعهم على المبادرة .

وباعتبار النظرية جهد فكري بشري فقد تم توجيه انتقادات لأصحاب نظرية السمات، لأن السمات التي اعتقد أصحاب النظرية أنها خاصة بالقادة، قد تتوفر في غيرهم، وليس بالضرورة أن من تتوفر تلك الصفات بالضرورة أن يكونوا قادة، كما أن:"التجربة أثبتت أن الكثير من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية، كما أننا لا نستطيع الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد أنه يمكنه فقد صفة من الصفات ويكون ناجحا ولا يمكن باي حال من الاحوال أن تكون نظرية السمات واقعية، لأنها تجاهلت الطبيعة الموقفية، والظروف الاجتماعية والسياسية التي تصنع القائد أحيانا"[1].

2- النظرية الموقفية (Situational Theorie):

عبر عنها اندري سيدال (André Seidel) وآخرون :"الفهم الصحيح لكيفية تحليل السياقات الموقفية من أجل التعرف على الأسلوب الأمثل للتعامل معها، مع تحديد السمات الشخصية الضرورية من أجل إجراء تحليل الموقف"[2]. وقد جاء ظهور هذه النظرية بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث بداية في هذا المجال من سبعينات القرن الماضي، وكانت ملهمة للكثير من الباحثين الذين فندوها، وبدأت مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارةأهم روادها "جين ويدورد"[3]، ابتعدت عن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى للقيام بالعمل الإداري، لأن ما يعتبر صالحا لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون صالحا في المنظمات الأخرى، لأن القيادة الإدارية يتوجب عليها عند تأدية دورها القيادي مراعاة الحالات التي تصادفها كل على حدى، وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية للقائد أو المدير في إدارة شؤون منظمته، كما أنها أكدت ان القائد الذي صلح لقيادة مرحلة معينة ليس بالضرورة أن يصلح لمرحلة أخرى...وهنا تؤكد على ما عبر عليه من أن القائد الفعال هو الذي يستطيع تحليل السياقات لإيجاد الأسلوب الامثل حتى يستطيع تشكيل نفسه بحسب الصفات التي يحملها من يقف أمامه حتى يستطيع نوجيه قدراته وطاقاته نحو الهدف.

ويلاحظ جليا أن هذه النظرية جاءت كرد فعل على نظرية السمات التي أهملت الأتباع وركزت على القائد، تقوم هذه النظرية على أن القيادة هي وليدة الموقف، الذي يكشف عن الإمكانيات الحقيقية في

[1]- حلاق طلاس، مرجع سابق، ص 33-34.

[2]André seidel, **how can general laedrership theories help to expand the knowledge of lean leadership** , journal production planing §control, 2020, volume30, issue16, p, 1332.

[3]- حلاق طلاس، مرجع سابق، ص 35.

القيادة، فهي بذلك لا تتوقف عند سمات القائد بل على تفاعله مع الاتباع في مواقف معينة كما يقول أبو نور ومحمد[1]. وهي بالتالي تعبر عن تجسيد حقيقي لأسلوبتشاركيإداري.

ويرى الباحث أن رواد هذه النظرية، كانوا متشبعين بالفكر التشاركي الديمقراطي، لذلك تميزت نظريتهم بالبعد الديمقراطي في عملية التسيير وفق المواقف، فهي تتيح من خلال فلسفتها المُؤكدة أن قائد مرحلة لا يمكن أن يصلح لبقية المراحل، لذلك يستطيع أفراد الحيز التنظيمي أن يصبحوا قادة متى ما توفرت لهم الظروف المناسبة لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، فهي صمام الأمان في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، باعتبار الظروف هي التي تعلي وتسقط من مكانة الأفراد مهما تعسفت في ذلك القوانين واللوائح التنظيمية في تثبيت من لا يملك القدرة والكفاءة على التسيير، فهي ترى أيضا أن أي شخص عادي يمكن أن يصبح قائدا بعيدا عن السمات الإستثنائية الواجب توفرها، إذا أتيحت له فرصة تقديم الحلول لموضوع أو مشكلة محددة، وهذا تجسيدا فعلي لمفهوم العدالة الاجتماعية تنظيميا.

هذا الإلهام الذي أحدثته هذه النظرية في صفوف الباحثين، دفعهم إلى العمل على تقديم عدة نماذج لهذه النظرية التي تعبر عن مبادئهم وهي على النحو التالي:

3- النظرية الموقفية لفيدلر:

هذه النظرية للعالم الأمريكي"فيدلر" هي الاكثر انتشارا، لأنه يرى أنه لابد للقيادة الإدارية أو القائد أن تكون لها القدرة على المواءمة بين السمات القيادية والعوامل التي تفرز المواقف، المؤثرة بطبيعة الحال في سلوك القائد كنمط قيادي واحد وفعال وتحكم ثلاث عوامل كما أكد على ذلك المخلافي وهي[2]:

- نوع القائد وعلاقته بأعضاء الجماعة.
- درجة هيكلة المهمة المطلوب اداؤها من خلال طبيعة الموقف.
- قوة المركز الوظيفي المخول له من السلطة الرسمية.

كما يؤكد فيدلر على أن من الضروري قياس سلوك القائد من خلال نمطيين قياديين هما [3]:

- النمط القيادي الموجه نحو المهمات والذي يركز على الإنجازوالأداء .
- النمط القيادي الموجه نحو العلاقات والذي يركز على الحفاظ على العلاقات الداخلية الجيدة بين أفراد التنظيم.

---

[1]- عبير حسين آل قماش، *"نظريات القيادة واتخاذ القرار، إدارة البحوث والنشر العلمي(المجلة العلمية)"*، اسيوط، مصر،مج36، العدد 12،2020، ص 411.

[2]- المرجع نفسه، ص 414.

[3]- طلاس حلاق، مرجع سابق، ص 36.

وقد أكد كل من توماسون وفيشيو(**Thompson§ Vecchio 2009**) أن للقيادة الادراية الموقفية اربعة أساليب يضبط ويوجه بها القائد سلوك موظفيه وهي كالتالي [1]:

-**الأسلوب الإخباري(Telling):** اعطاء تعليمات واضحة لإنجاز المهام، مع تحديد دور كل موظف، من خلال الاتصال المباشر، وهو ملائم لمن ليس مؤهلا بعد لتحمل المسؤولية.

-الأسلوب التدريبي(**Coaching**): تشجيع الموظفين على تعلم المهام وزرع الثقة لديهم عن طريق التحفيز المستمر، ومتابعة تطور مستواهم عبر إنجاز المهام الموكلة اليهم.

- الأسلوب المساند(**Supporting**): بعد شعور الموظفين بالثقة في إنجاز المهامت الموكلة اليهم، يقوم القائد بالاتصال الدوري والانصات لهم ومساندتهم للمشاركة في عملية صنع القرار.

-**الأسلوب التشاركي(Participation):** يمنح من خلاله الموظفين صلاحية اتخاذ القرار، من خلال اعطائهم درجة عالية من الثقة، لبناء الثقة بالنفس وأخذ زمام المبادرة.

كما أن فيدلر بنى نظريته على فروض ثلاث هي[2]: أنمط القيادة يتحدد من خلال النظام التحفيزي للقائد، وعندما نتحدث عن النظام التحفيزي فإننا نتحدث عن البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية التي تحيط بالقائد، إضافة إلى أن التحكم في الموقف يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبنية المهمة، وفاعلية الجماعة يحددها النمط القيادي، ولهذا فالعوامل السابقة الذكر هي عوامل متداخلة فيما بينها إذ لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وإلا سيكون مآلها الفشل، وقد أكد العديد من الباحثين أمثال توماس جوردن أن فعالية القيادة تنجم من ارتكازها على الجماعة، كما رأى سانفورد وهمفل أن القيادة تركز حلى حجم مجموعات العمل، المناخ الاجتماعي داخل الحيز التنظيمي، درجة الألفة بين أفراد المجموعة، حجم الاختلافات فيما بينها[3].

4- نظرية المسار(الهدف):

استمدت فرضيتها من نظرية التوقع Expectancy Theory، التي تقول بأن الاتباع سوف يتم تحفيزهم أذا كانوا يعتقدون انهم قادرون على أداء اعمالهم، وان مجهوداتهم سوف تؤدي إلى نتيجة معينة، كما انه سيكون لهم نصيب ذو قيمة مما يفعلونه[4]، وطبقا لهاوس وميتشل (1974) فإن القيادة تولد الدافعية حين تزيد من أعداد وانواع العائدات التي يتلقاها الاتباع، كما أنها تجعل المسار إلى الهدف سلسل وواضحا

[1]Eni wurani**, analysis of dicision support system on situational leadership styles on work motivation employee performance,** Growing science , Volume 11, Issue 2 , 2021, p,366.

[2]- طلاس حلاق، مرجع سابق، ص 414.

[3]- الكر محمد، مرجع سابق، ص 51.

[4]- جامعة الملك عبد العزيز، ***"القيادة والإبداع الفصل السادس نظرية مسار الهدف"***، السعودية، الإلكتروني:https://www.kau.edu.sa، تم التصفح بتاريخ: 2023/10/31 سا: 9و52د.

وسهلا بعد التحفيز عن طريق التدريب والتوجيه، الذي يزيل العقبات والعوائق ويجعل العمل في حد ذاته مرضيا بشكل شخصي[1]، وبالتالي هذه النظرية تعبر بشكل لا لبس فيه على أن القيادة يجب أن تتحلى بالأسلوب التشاركي الديمقراطي، لأن القيادة التشاركية تجعل من المهمات الموكلة أكثر وضوحا وتساعد الأتباع على تعلم (ماذا) يؤدي إلى (ماذا) بحسب هاوس وميتشل اللذان ظهرت هذه النظرية من خلال أعمالهما سنة 1971، التي بينت أن هناك متغيرين مهمين يحددان فاعلية النمط القيادي في ظل المواقف وهما: الظروف البيئية المحيطة، والخصائص الشخصية للتابعين، وتقوم على الفكرة الاساسية التي سيحددها الشكل التالي:

الشكل رقم (7) يوضح الفكرة الأساسية لنظرية المسار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات جامعة الملك عبد العزيز.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية باعتبارها تشتمل على الكثير من الافتراضات المتداخلة، التي تصعب استخدامها في وضع تنظيمي معين، كما أنها لم توضح كيفية تأثير سلوك القائد على اتباعه لرفع مستوى دافعيتهم نحو الهدف، لانها موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة من خلال تحديد سلوكياته كالآتي[2]:

- قائد موجه.
- قائد داعم.
- قائد مشارك.
- قائد مركز على الإنجاز.

[1]- جامعة الملك عبد العزيز، مرجع سابق.

[2]- طلاس حلاق، مرجع سابق، ص 37.

ب-3 النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تحاول هذه النظرية ربط الفاعلية القيادية بدرجة النضج عند الأتباع، فقد ركزت بصورة كبيرة على خصائص التابعين (الموظفين)، وبناء على هذه الخصائص يقوم القائد بتحديد النمط القيادي الأمثل، فدرجة النضج لدى الموظفين (الاتباع) تؤهلهم لصياغة أهداف واقعية، والرغبة في تحمل المسؤولية ومدى قدرتهم على تأدية المهام الموكلة اليهم، يرى الباحث أن التركيز على خصائص التابعين أو الموظفين دون القائد تبقى نظرة قاصرة، إذ لا يمكن ان يقتصر انجاز الأهداف المسطرة على الأتباع، لأن تحديد المنظمات لأهدافها بناء على خصائص موظفيها فقط، والجدول التالي يوضح هذا النموذج النظري.

جدول رقم (03) يوضح النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشارد

أسلوب الإقناع	أسلوب المشاركة	سلوك العلاقات	مرتفع
أسلوبالأمر	أسلوب التفويض		منخفض
مرتفع	منخفض	النمط المهتم بالمهام	

المصدر: بطرس حلاق، القيادة الإدارية،2020، ص، 38.

5-نظرية مشاركة القائد:

إن أسلوب المشاركة يبقى هو الأسلوب الأنسب في القيادة، وقد أكد على ذلك الخالق من خلال مخاطبته لسيد الخلق محمد (صلى الله عليه وسلم) وحثه على مشاركة اتباعه في تسيير شؤون دنياهم مصداقا لقوله تعالى" في الآية 159 من سورة آ عمران :" ...فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر..." وقوله تعالي في الآية 38 من سورة الشورى:"...وأمرهم شورى بينهم ومن ما رزقناهم ينفقون.."، لقد سبق القول الرباني في الدعوة الصريح للمشاركة في التسيير، وجاء اجتهاد العلماء والباحثين ليؤكدوا أحقية الأتباع في مشاركة القيادة في اتخاذ الفرارات المتعلقة بمصيرهم ومستقبل منظماتهم، فجاءت هذه النظرية على أساس ربط سلوك القائد مع مدى المشاركة في اتخاذ القرار، ويعتبر نموذج "فروم-يتون"(Vroom-yetton Decision-making model) لاتخاذ القرار نموذج مساعد على تحديد أفضل أساليب القيادة في اتخاذ القرار، والتي لاتتعلق بوجود عملية واحدة مثالية، وانما يتم اعتماد الأفضل تبعا للموقف، والذي تم تطويره عام 1973، وقد صاغ هذا النموذج سبعة اسئلة هي كالآتي[1] :

-هل هناك متطلبات جودة؟ هل طبيعة الحل حرجة؟ هل توجد أسباب فنية أومنطقية للاختيار من بين الحلول الممكنة؟

-هل يوجد معلومات كافية لاتخاذ قرار بجودة عالية؟

[1]- هارفارد بزنس فيوم، "*المفاهيم الادارية، نموذج "فروم-يتون" لاتخاذ القرار*" ، الموقع الالكتروني:https://hbrarabic.com، تم التصفح بتاريخ: 2023/10/31 سا 12و48د.

-هل المشكلة منظمة؟ هل مسارات العمل البديلة وطرق تقييمها معروفة؟

-هل قبول المرؤوسين للقرار أمر هام في تطبيق القرار.

-إذا كنت سأتخذ القرار بنفسي، فهل من المرجح قبوله من قبل مرؤوسي؟

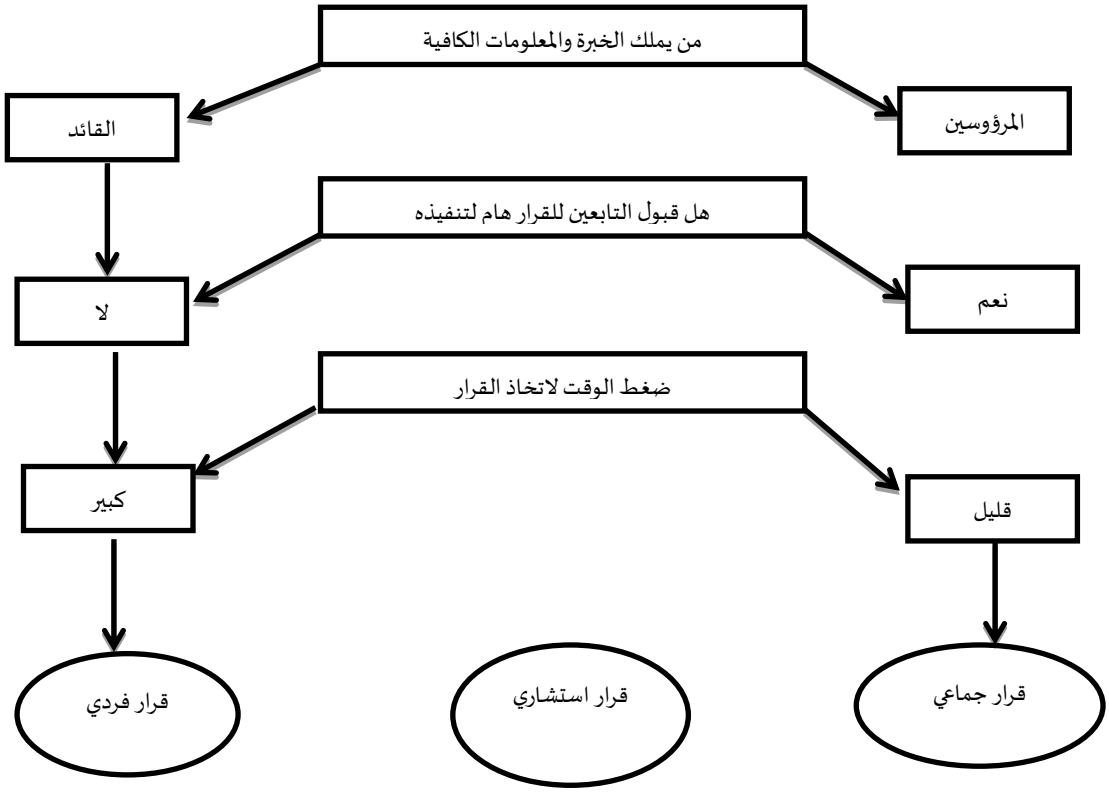
-هل يشارك المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي يجب الحصول عليها لحل هذه المشكلة؟

- الصراع بين المرؤوسين مرجح في الحصول على الحل المفضل؟

- والباحث يطرح السؤال التالي: هل نمط التسيير مهم في عملية اتخاذ القرار؟

بعض هذه الأسئلة يجيب عليها المخطط والنموذج التالي الذي يعبر عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار بناءا على المواقف المختلفة للتابعين، والتي تمكن من اتخاذ قرار اما جماعي أو فردي أو استشاري.

الشكل رقم (8) يوضح نموذج Vroom§ Jago لاتخاذ القرار



المصدر: بطرس حلاق، القيادةالإدارية، 2020، ص 39.

6-نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

إن التفاعل بين القائد والأعضاء هو عبارة عن تفاعل اجتماعي يقوم على أساس الثقة والاستثمار المتبادل للعلاقات والخبرات السابقة التي يتميز بها كل طرف عن الآخر، فهي بذلك تؤدي إلى زيادة الالتزامات الوظيفية والأداء الوظيفي، وهذا التفاعل الاجتماعي بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، يشمل التزام الموظفين

كأفراد داخل التنظيم، وكذلك التزام التنظيم أو القيادة الإدارية تجاه موظفيها وأفرادها، فالأفراد بطبيعتهم ينتظرون عوائد على المجهودات المقدمة من طرفهم. فالتفاعل الاجتماعي داخل المنظمات يوجد من خلال [1]:

- التبادل الذي يحدث بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها ويسمى الدعم التنظيمي المدرك.
- التبادل الذي يحدث بين الموظف والمدير يسمى بالتبادل بين القائد والعضو، فالفرد تبادل الجهد والانتماء مع المنظمة نظير ما يحصل عليه من فوائد ملموسة مادية، أو غير ملموسة مثل القبول والاستحسان والاحترام.

وقد جاءت هذه النظرية عكس ما افترضته معظم النظريات التي تتحدث عن القيادة الإدارية، إذ افترضت أن ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتواجد ويتعرض لها القائد، تجبره على تطوير علاقة ايجابية مع مجموعة صغيرة ومحددة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار مساعدين أو مستشارين أو المشرفين، والتي تحظى بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار[2]، لانهم يحققون مستويات عليا من الأداء.

7-النظرية التفاعلية:

إن العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تقوم على أساس التفاهم والتعاون والاحترام والثقة بين أعضاء جماعات العمل، باختلاف مستوياتهم المهنية تعد أساسا لخلق جو يساهم في فعالية وكفاءة أداء الأفراد[3]، لأنه مهما بلغ التطور في التنظيمات الإدارية فإنها تحتاج إلى التفاعلات الإنسانية لتحقيق النجاح، وقد جاءت هذه النظرية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي، كعملية تفاعلية بين الشخص والموقف الذي يستدعي الابتكار والإبداع، لحشد الجهود على حل المشاكل المتعلقة بالمناخ التنظيمي ونمط العمل، وهذا يتطلب وجود الكفاءة والجدارة في الموارد البشرية التي تتعين بتأدية الوظائف الإدارية، وعليه تركز عملية التفاعل الاجتماعي للقيادة على ثلاثة أبعاد[4]: السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة، وهي أبعاد يتوجب أن تتفاعل فيما بينها، واساس عملية التفاعل هي القيادة نحو الهدف والتي تدور متغيرات تفاعلها مع محيطها للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة جول ثلاث محاور هي[5]:

- المتغيرات الخاصة بالقائد (مهاراته الشخصية، وقدرته على التأقلم في الظروف الصعبة).
- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين (الحاجة إلى الاستقلالية، تحمل المسؤولية، المشاركة في القرارات).

---

[1]- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ***"العلاقة التبادلية بين القائد والعضو،2016"*** ، الموقع الالكتروني: https://hrdiscussion.com، تم التصفح بتاريخ: 2023/10/31 سا 21و52د.

[2]- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 39.

[3]- عباس ناهي كعيد، ***"إسهام بيئة العمل الداخلية على القيادة الادارية الجامعية، مجلة كلية التربية"*** ،جامعة سومر، ع 35، 2019، ص 650.

[4]- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 41.

[5]- المرجع نفسه، ص 41.

- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف (نوع المنظمة والتنظيم، طبيعة المشاكل التي يواجهها القائد، البيئة الخارجية وضغوطاتها، الإمكانيات المتاحة في موقف ما).

_ الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية

بالرغم من المزايا العديدة للنظريات التي سبق وذكرناها في تحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في القيادة الإدارية، إلا أن التطورات المتلاحقة التي مست الحقل الإدارية حملت معها مفاهيم جديدة أثبتت أن عدم كفايتها وهذا ما دفع المفكرين والباحثين إلى عن خصائص واتجاهات جديدة تتلائم ومتطلبات الإدارة الحديثة المرتبطة بالفاعلية.

1- القيادة التبادلية:

تتمحور القيادة التبادلية على ضرورة بناء علاقات بين القادة والمرؤوسين، مبنية أساسا على الثواب والمكافأة، مقابل الإنتاج والعمل، دون إغفال العقاب في حال عدم القيام بالمهام الموكلة للمرؤوسين، كما يتم التركيز في القيادة التبادلية على أسلوبالأمر مع اتاحة الحرية في العمل احيانا أن توفر شرط الأداء الجيد لفترة طويلة،وغالبا ما يتميز هذا النط القيادي بالوضوح، ويؤدي بالمنظمة إلى نوع من الاستقرار النسبي، فالقيادة التبادلية تعتبر سلسلة تبادلية للمنفعة والمصلحة ووعود مشتركة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى[1]، كالتزام اخلاقي من طرفهم اتجاه المنظمة والقيادة الإدارية، بعد أن يقوم القائد بنوضيح المعايير المطلوبة والأهداف المنشودة، وفق ما تمليه القوانين والإجراءات داخل المنظمة.

فالقيادة التبادلية هي قيادة هرمية تنافسية تركز بشكل واضح على انجاز المهمات اليومية، مع تحديد احتياجات العاملين، وتقديم المكافآت لإشباع حاجاتهم، ويؤكد على ذلك غروفس ولاروكا (groves, larrocca) من خلال المصالح المتبادلة بين الطرفين، باعتبار التبادل القيادي منبعه القوة والمكافآت والعقوبات مغلفا بطابع الاحترام[2].

ويجدر الاشارة إلى أن تبادل المنفعة مع الأخر هو شرط أساسي وواضح بين طرفي التنظيم المعبر عنهما بالقائد والمرؤوس، والأخير يقبل تدعيما شرطيا، وهو أن يقبل بوعود القيادة الإدارية المتعلقة بالمكافآت والحوافز تجنبا للعقاب مقابل تحقيق الأهداف المطلوبة منه، ويوصف هذا النوع من القيادة بأنها غير مكلفة، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليها، كما تهتم بالحد من المشاكل قبل حدوثها[3].

2-القيادة التحويلية:

---

[1]- عبد الله سليمات،***القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين***، رسالة ماجيستير، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص 14.

[2]- المرجع نفسه، ص 15.

[3]- عبد الله سليمات، مرجع سابق، ص 16.

إن التحولات الجوهرية الحديثة التي لم تتوقف في الجانب الإداري، باعتبارالإبداع التنظيمي في العلاقة الإنسانية داخل المنظمات يحتاج دوما لتحقيق الاستمرارية بالوصول إلى الأهداف عن طريق التغيير الدائم في عملية تسيير تلك العلاقة بين القيادة والموظفين أو المرؤوسين، فالاتجاه التبادلي الحديث في القيادة الإدارية لم يكن كافيا ومواكبا لمتطلبات المرحلة، فكان لزاما على المهتمين بالحقل الإداري والقيادة فيه إلى إيجاد بديلا تمثل في فلسفة جديدة، تقوم على دفع الموظفين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف المنظمة وبمستويات عالية، فظهرت نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد على أهمية القيادة الإدارية في توفير الرؤيا لعمل المنظمة، وقد أكد كل من كوزيسkouzes وبوزنر Posner على أن القيادة التحويلية تتمحور حول خمسة مفاهيم أساسية[1]:التحدي في العملية الإدارية(Challenging The Process)، امتلاك الرؤية(Inspiring A Shared Vision)، الزام الموظفين بالمبادرة كقيمة للعمل الإداري والإبداع(Enabling The Others To Act)، نمذجة الطريق نحو تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنظمة من خلال العمل الجماعي(Modeling The Way)، تشجيع الموظفين واشراكهم في وضع الأهداف المستقبلية للمنظمة باعتماد التفكير الإبداعي في معالجة المشاكل وتقديم الحلول (Encouraging The Heart).

يشير هذا الأسلوب القيادي إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، فهو المخول لخلق التوازن والتناسق بين أهداف المنظمة ومصلحة الموظفين[2]، فالتغيير منوط بما تتوفر عليه شخصية القائد الإداري من مهارة وثقافة، فالقيادة الملهمة تحفز المرؤوسين على الإبداع السلوكي من خلال الإبداع التنظيمي، والذي ينتج خاصية الولاء للمنظمة وقيمة الأداء داخلها، لذلك يهتم الباحثين بهذا النمط القيادي التحويلي باعتباره يؤهل القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية عن طريق ثقافة تنظيمية تهتم بالمشاركة والوضوح والثقة بين المرؤوسين والرؤساء، والتي يمكن أن يعبر عنها الباحث بالبيئة الديمقراطية في التسيير الإداري.

[1]Regina M.Hechanova, **Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change ; A comparison of Academic and Business Organizations**, the asia pacific education,2013, p 12.

[2]- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 44.

3-القيادة التحويلية:

وكما أن لكل نظرية أبعاد فللقيادة التحويلية في المنظمات الإدارية أبعاد هي أخرى استطاع ثلة من الباحثين في هذا الحقل تطويرها وتقسيمها من 4 إلى خمسة أبعاد وهي كالأتي[1] :

أ- التأثير المثالي:

يشير هذا البعد إلى مجموعة من السلوكيات الفعالة، التي تحقق التحسن المستمر في المنظمة، وهذا ما يعبر على قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين(الموظفين)، حيث تعزز تلك السلوكيات الشخصية القيادية للرئيس وتُشعر المحيطين به بالفخر والاعتزاز للعمل معه، من خلال الثقة والاحترام التي يعبرون بهما عن الرضا الوظيفي، فالشخصية الكاريزيمية القيادية هي التي تدرك أن اتاحة الفرصة للموظفين هو تعبير حقيقي على وجود رؤية ورسالة للمنظمة[2].

ب-الاستشارة الفكرية:

أسلوب راقي يمارسه القائد التحويلي عبر تشجيعه للموظفين على العمل الإبداعي لحل المشكلات التي تصادفهم في مناخ عمل بعيد كلية عن القسوة في حالة الفشل، مع التأكيد لهم أنه لا يمكن أن توجد مشكلة بدون حلول، في حال وجد ما يسمى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والتي تجعل الأفراد يطورون من مهاراتهم وقدرات في هذا المناخ التشاركي، فالمشاركة الموظفين هي استشارة تعبر عن عدم المام القيادة بكل تفاصيل المشكلة وعدم قدرتها على الاحاطة بجميع جوانبها، ويمكن أن يكون الموظفين ملمين بها خاصة أنه يمكن أن يكون ضمنهم من يملك تكوينا عاليا، أو مهارة مكتسبة من بيئة خارجية، وقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن هؤلاء الموظفين يحرصون على المشاركة والاسهام الفعال في حل المشكلات التي تصادف وتعاني منها منظماتهم[3]، لذا الاستشارة الفكرية لهؤلاء هي إثارة ودعوة لأفكار جديدة إبداعية من طرف القائد إلى شركائه في الحيز التنظيمي، التي تعمق الالتزام والولاء تجاه المنظمة.

ت-الاعتبارية الفردية(الشخصية):

نعني بها إدراك للفروق الفردية بين الموظفين[4]، والتعامل مع كل موظف بطريقة تناسب اهتماماته، وهي بذلك تصف العلاقة بين المتبادلة بين القائد والمرؤوسين(الموظفين)، التي تساهم في منح الفرصة المناسبة لكل مرؤوس على التعلم والتطور عن طريق التدريب، الذي سيساهم فيما بعد في مجابهة الصعوبات المهنية، وتلك هي غاية القائد التحويلي الذي يرغب دائما في الانجاز مع مراعاة العلاقات الشخصية لموظفيه .

---

[1]- بطرس خلاق، مرجع سابق، ص 46.

[2]- زكي محمود زكي صقر،*" دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية*، مصر، ص 215.

[3]- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 47.

[4]- زكي محمود زكي، مرجع سابق، ص216..

ث-التحفيز:

يعمل القائد على التأثير في سلوكيات الموظفين من خلال المؤثرات الشخصية للقائد، إضافة إلى المؤثرات المحركة في البيئة المحيطة بالمنظمة قصد إثارة القوى الداخلية للموظفين، وتحريك قدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجية لديهم من جهة وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم[1]، ويحدث ذلك فقط إن اتبع القائد التحويلي طرقا وأساليب تحفيزية ممثلة في تفعيل الاتصال المستمر والإصغاء، والتغاضي والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، كل ذلك يساهم فعليا في تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر الذي يساهم في تحقيق المصالح العليا للمنظمة.

ج- التمكين:

يتمحور التمكين حول السلطة والحرية بين القيادة الإدارية وموظفيها، اذ يفترض ماكريجرMacgreygor من خلال نظريته (x) و(y) أن:"x تمثل المدراء والقادة الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والاشراف المباشر، أما y فتمثل القادة الذين ينحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين(الموظفين) للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث مع مرور الوقت يصبحون يتصرفون بروح المبادرة والمشاركة الفعالة من خلال حرية التصرف والتمكين"[2].

وننوه إلى أن التمكين الإداري أصبح ينظر له على أنه وسيلة يتم من خلال تحويل المنظمات الإدارية من مواقعها التقليدية، إلى مواقع استرتيجية جديدة، تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين، والمواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، يعبر عن المواقع الجديدة زيادة فهم الموظفين لأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن أهمية التمكين في استخراج الطاقات والقدرات للموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، لتقديم أفضل ما لديهم، وبالتالي القدرة على الانجاز، وقد أكدت الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا[3]، وإنما وعي وإدراك حقيقي من طرف القيادة الإدارية في جل المنظمات الإدارية على اختلاف أدوارها، إن تحقيق الأهداف ليس ممكنا الا في وجود المشاركة الفعلية للموظفين.

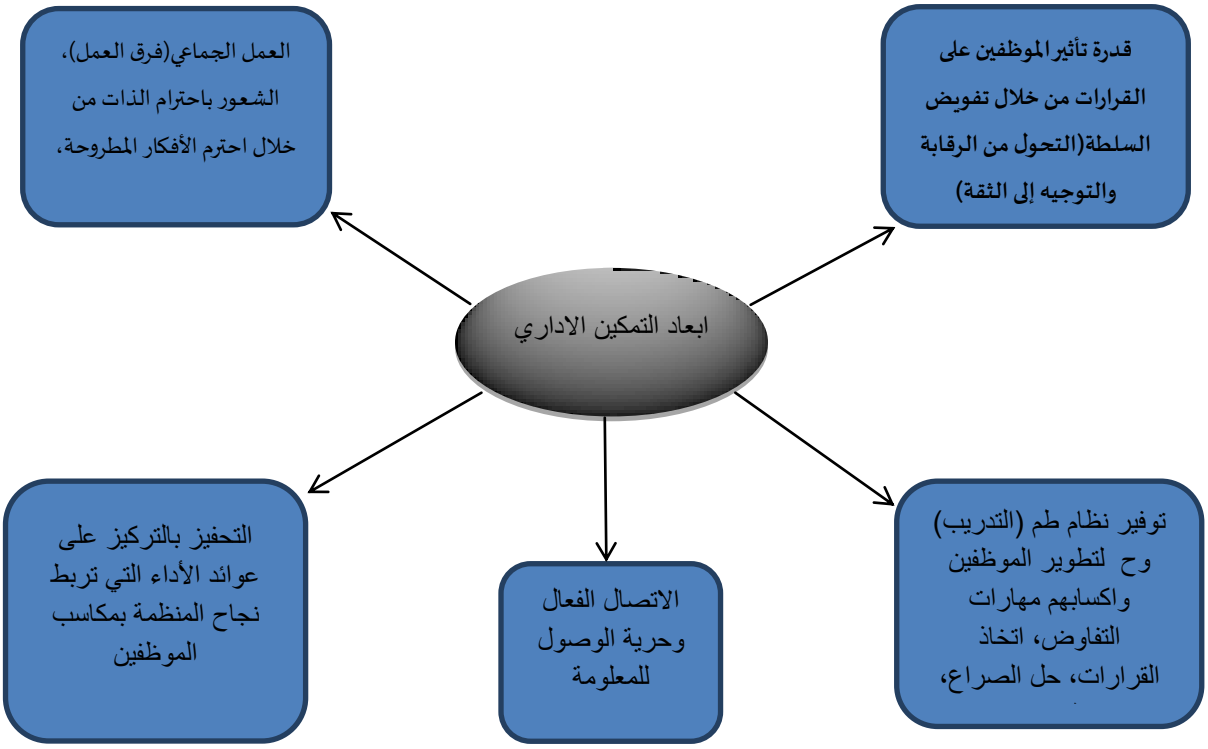
---

[1]- بن الدين نور الهدى،" ***دورعامل التحفيزفي تفعيل الابداع الاداري دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"***، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، مج 10، ع 03، 2022، ص 73.

[2]- خلفة سارة، "***التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال***"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، جامعة سطيف، الجزائر، ع 3، 2018، ص 359.

[3]- المرجع نفسه، ص 361.

والشكل رقم (9) يوضح ابعاد التمكين الإداري.



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على دراسة خلفة سارة.

ويرى الباحث أن التمكين لا يمكن أن يكون بالمطلق، فبعض الحالات تستلزم تدخل الإدارة العليا ووجود خبراء، كما أن ضعف الإمكانيات المادية والبشرية تعد عائقا أمامه، إلا أنه بالمجمل هو أداة فعالة لتوفير جو من الأمان الوظيفي للموظفين في الادارات الدنيا، ويعبر جليا عن ثقافة تسيير ديمقراطي للقيادة الإدارية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق فإن التسيير الإداري في المنظمات الجزائرية خضع لعدة تحولات هيكيلية وثقافية، محاولا بذلك مسايرة الركب العالمي في المجال الإداري، إلآ أن حداثة الدولة وارهاصات تأسيسها ظلت دائما حاضرة في ذهن ومخيلة صانع القرار السياسي على مستوى المنظمات ومسيريها، والجامعة باعتبارها جزء اصيل من كينونة الدولة فهي خزان الموارد البشرية التي تساهم في تسيير المنظمات عموما، لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تبقى بعيدة عن السياق العام الذي توجد فيه، فقد القت ثقافة صناع القرار السياسي بظلالها على ذهنية مسيري هذا المرفق الأكاديمي، بالرغم من المحاولات المتكررة في إصلاح القطاع الإداري الأكاديمي من خلال جملة من القوانين والتسهيلات والسلوكيات، هدفها تجسيد البعد الديمقراطي التشاركي في عملية التسيير الإداري، لكنها اصطدمت دائما بضعف التجسيد على أرض الواقع، لغياب ثقافة التمكين التي تتطلب وجود ضروري لبيئة تشاركية ديمقراطية تساهم في بلورة الرضا الوظيفي الاكاديمي عبر الإبداعالإداري التنظيمي.

الباب الثاني

التسيير الديمقراطي والابداع الاداري

الفصل الثالث

ديمقراطية التسيير وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعة

- المبحث الأول:واقع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة.
- المبحث الثالث: الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية.
- المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والابداع.

تمهيد:

إن الحديث عن الديمقراطية في مجتمعاتنا العربية يثير الكثير من اللغط والشكوك حول هذا المصطلح، فكيف يكون الأمر إن انتقلنا للحديث عن الديمقراطية في تسيير المنظمات الإدارية وإدارة العلاقات الاجتماعية فيها لبلوغ الغيات والأهداف المسطرة.

المبحث الأول : و اقع التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجز ائرية

بالحديث عن الديمقراطية فإنه لابد لنا أن نشير إلا أن التوافق حول هذا المفهوم صعب خاصة اذا اخذنا بعين الاعتبار التهديدات المصاحبة لها في الدول الحديثة العهد بالاستقلال أو ما يسمى بالدول القومية، لان التغيرات العالمية المتلاحقة على الصعيدين الداخلي والخارجي وظهور العولمة كمتغير أساسي تُحتم إعادة تشكيل مفهوم الديمقراطية، لكن هذا لا يمنع بأي حال من الاحوال ان تعمل المنظمات الإدارية على استغلال الجوانب الإيجابية لهذه الآلية لإنتاج الفرد المؤهل للتطور والإبداع وتحسين الصور النمطية للمنظمات الإدارية .

يقودنا هذا للحديث عن قدرة المنظمات الإدارية في الجزائر على مواجهة التحديات واستغلال الفرص (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) لترسيخ قيمة الديمقراطية كألية للتسيير والنهوض بالدور الإداري للمورد البشري وفق خاصية الحرية في الممارسة دون الاخلال بالتنظيم والقوانين التي تحفظ للجميع حقوقهم وواجباتهم، فالتحديات هي جزء من بيئة المنظمة كما أن الفرص هي قارب النجاة بالنسبة لها.

المطلب الأول: التسييروالديمقراطية في المنظمات الجز ائرية

إن المنظمات الإدارية اليوم احوج إلى بيئة عمل ملائمة تضمن بها استمرارها وتواجدها على الساحة الإدارية محليا ودوليا، ويتأتى لها ذلك من خلال ايجاد الآلية الملائمة لتسيير مواردها البشرية خاصة والمادية على وجه العموم، ويكثر الحديث على ما يسمى بالديمقراطية في التسيير والتي سنحاول ان نتاولها بالتفصيل.

- التسيير:

عرفه تايلور على أنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"

عرفته الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية على أنه "عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة والتي تكون في خدمة الوظائف الاساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة"[1].

[1]- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، المسير والتسيير،2 الموقع الإلكتروني2023/02/1 سا: 16:46.
https : //politics-dz.com.

عرفته الموسوعة الاجتماعية "Encyclopédie Of The Social Science" إنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه[1].

- الديمقراطية:

يعتبر شومبيتر "ان النهج الديمقراطي هو ذاك التنظيم المؤسسى الذي يتيح التوصل إلى قرارات سياسية، والذي يكتسب فيه الأفراد القدرة على اتخاذ القرار بواسطة الكفاح التنافسي"[2].

اقترح دايفد هيلد "David held" مفهوم شامل للديمقراطية حيث جمع فيه آراء من التقاليد الليبيرالية وأخرى من الماركسية حتى يتوصل إلى معنى للديمقراطية يؤيد مبدأ اساسيا من الاستقلالية: "ينبغي أن يتمتع الأشخاص بحقوق متساوية وبناءا عليه، بواجبات متساوية في تحديد الإطار السياسي الذي يولد الفرصالمتاحة لهم ويحد منها، ونعني بذلك أن نكون أحرارا ومتساويين في عمليات التداول بشأن أوضاع حياتهم، ما داموا لا يوظفون هذا الإطار لإنكار حقوق الآخرين"[3].

يصعب صوغ تعريف أكثر دقة باعتبار الديمقراطية كيان دينامي اكتسب معاني مختلفة، وتعزى الجوانب المتعددة لهذه الدينامية إلى التغيرات المتلاحقة في المجتمعات، لهذا فمن غير المستغرب أن يبقى معنى الديمقراطية موضعا للحوار والنقاش المستمر، دون أن ننسى أن للديمقراطية ثلاثة أبعاد[4] تحددها بوضوح هي : المنافسة والمشاركة والحريات المدنية والسياسية.

_ المنظمة الإدارية كيان اجتماعي

يعتبر مكان العمل وحدة اجتماعية مهمة للرؤساء والمرؤوسين بعد الاسرة، وهذا للحجم الزمني الكبير الذي يقضونه في العمل والمحصور من 8 ساعات غالبا إلى 12 ساعة في بعض الأحيان (المنظمات الربحية)، ومن هنا يمكن للموظفين تبادل الخبرات الحياتية وتكوين علاقات اجتماعية، وقد أصبحت العديد من المنظمات تولي أهمية قصوى لهذا الجانب لما له من تأثير كبير على سلوك الموظفين وادائهم، ونذكر على سبيل المثال ما تقوم به المنظمات اليابانية الكبيرة من أنشطة أثناء العطل للموظفين وعائلاتهم تتضمن (رحلات ترفيهية والذهاب إلى النوادي وما إلى ذلك).

تؤكد الأدبيات الإدارية من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من البحث الذي أجراه (Elton mayo 1924) مع فريق من الباحثين الاخرين في مصنع الهوثورون، اذ خلصت نتائج البحث أن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية وليست ألات بدون احساس . وأكد على ذلك أيضا كل من (Chris

[1]- المرجع نفسه.

[2]- عفاف البطاينة، "***الديمقراطية والتحول الديمقراطي السيرورات والمأمول في عالم متغير***"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت ،ط 1 ،2015، ص 28.

[3]- المرجع نفسه، ص 28.

[4]- المرجع نفسه، ص 49.

Arggris) و(R.likert) و(Mc Gregor) بعد سعيهم الحثيث لجعل المنظمات مكانا أكثر مودة وانسانية. ويقول (Stougn 2016) أن العلاقات الاجتماعية هي مجموعة واسعة من التفاعلات والترابط المتبادل بين الأفراد والبيئة المادية والاجتماعية[1].

1-تحديات التسيير الديمقراطي في المنظمات الجزائرية

يناقش الجميع مواطنون وموظفون طريقة تسيير المنظمات الإدارية الحكومية أو الخاصة، متسائلين عن كم القرارات الخاطئة التي لا تخدم المصلحة العامة والتي تؤدي دوما إلى الفشل والافلاس، رغم ان الطرق الفعالة واضحة المعالم والإمكانيات البشرية (الكفاءات) والمادية والمالية متوفرة . كل هذا بسبب مجموعة من التحديات أو العوائق تقف حجر عثرة امام التسيير الجيد للمنظمات والتي نذكرها كالاتي:

1- المركزية واللامركزية:

منذ استقلال الجزائر 1962 إلى عهد التعددية والانفتاح 1988 وحتى يومنا لا تزال المنظمات الجزائرية تسير بما يسمى المركزية، والتي تعد أهم محاور النقاش واهتمام المسيريين والمرؤوسين، إلا أن مسألة المركزية لاتزال تحافظ على تعقيدها وعلى صعوباتها الميدانية، لهذا بقيت المنظمات الإدارية متأثرة بقوة تدرج الهياكل الإداريةإذ لا يتم التصرف إلا بالأوامر الفوقية فعلى سبيل المثال تجد الدوائر والبلديات تابعة للولاية والأخيرة تابعة للوزارة الوصية التي ترتبط هي الأخرى ببرنامج الحكومة، هذا التسلسل في السلطات يأخذ وقتا طويلا من الإجراءات المعقدة في ظل نقص المرونة والفهم المختلف للنصوص والقوانين من قبل المنفذين، وقد أثر هذا سلبا على التنمية محليا ووطنيا[2].

2- طبيعة التكوين وبيئة المنظمة:

كما سبق وتحدثنا عن ذلك تلعب فإن طبيعة تكوين مسيري الإدارة في الجزائر سواءمن تلقوا تعليما جامعيا أو خريجي المعاهد والمدارس المتخصصة وحتى خريجي الجامعات الأجنبية يتماشى مع متطلبات تسيير المنظمات الحديثة، إلا أنهم يجدون أنفسهم بعد مدة وجيزة بعيدون كل البعد عن ما تكونوا من أجله، نظرا للخصوصيات الاجتماعية والثقافية الموجهة والمتحكمة في نسق المنظمة والمستمدة من شبكة العلاقات الاجتماعية التقليدية والواسعة الانتشار والتي لاتزال ترفض ولم تستوعب النمط الحديث من التسيير، لذلك نجد ذاك التداخل بين خاصية التسيير وشبكة العلاقات الاجتماعية[3].

_ الخصائص الفكرية للمسير الجزائري

أ-الايديولوجية التنظيمية :

[1]- ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، الأساليب الإدارية الحديثة ،ص ص 37-38-42.

[2]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 216.

[3]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 218.

عرفها (Louis Athousser) مجموعة من الممارسات الثقافية التي تتمثل وظيفتها الرئيسية في تقسيم الأفراد إلى مجموعات لمنحهم معاملة مختلفة بشكل منهجي، والجدول التالي يوضح أهم التعريفات للأيديولوجية التنظيمية.

جدول رقم(04): أهم تعريفات الايديولوجية التنظيمية

الباحث	التعريف
Thomson .1980	وجهة نظر علنية عن صانعي القرار الرئيسيين للمنظمة
Beyer.1981	مجموعة متماسكة نسبيا من المعتقدات التي تربط بعض الناس معا والتي تفسر عوالمهم من حيث علاقات النتيجة والسبب ..
Strabuck.1982	عبارة عن مجموعة متكاملة منطقية من المعتقدات والقيم والطقوس والرموز.
Dunber et al 1982.	المعتقدات المشتركة التي تعكس التجارب الاجتماعية في سياق معين في وقت معين.
Abravanel .1983	مجموعة من الأفكارالاساسية والنتائج العملية المرتبطة معا بنظام سائد ينتج في كثير من الأحيان تناقضات ولكنه يخدم المنظمة .
Trice et b.1933	مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تعمل على ربط الناس.
Rust.1999	تعبيرات عن العلاقة بين السبب والنتيجة .
Maclean et al .2014	مجموعة من القيم والمبادئ غرستها المنظمة.
Fox.2006	نظاما للأفكار والمعتقدات والمعاني والمفاهيم التي تحدد الأولويات.

المصدر: هاتف الفتلاوي وآخرون، المتغيرات الإدارية الحديثة، 2020، ص، 205.

إن بيروقراطية المنظمات الداخلية تستلزم تطوير ونشر الايديولوجيات من أجل إضفاء الشرعية، وبذلك تعمل الأيديولوجيات التنظيمية على فرض سلطة الإدارة من خلال ما يعبر عنه المديرون وتحقق مصالحهم.

ب- البنية المعرفية:

يستمد المسير في الإدارة الجزائرية بنيته المعرفية من المؤسسات الرسمية (المدرسة الوطنية للإدارة) والأحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالاجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك الرؤساء، والتي تعتبر مبرر لسلوكياتهم اثناء مواجهة خصومهم .وكما يقول " Jacque Chevalier الإدارة البيروقراطية هي إدارة ديمقراطية بالنظر إلى تبعيتها السياسية"[1].

تكمن قوة هذه الفئة اثناء مواجهة خصومها في إجادتها للعبة الاحتكار عن طريق معرفة القوانين والاستئثار بالمعلومات الإدارية وقنوات الاتصال، دون أن نغفل عن تحكمها في مصادر المعلومات وكيفية

[1]Jacques Chevalier, De l'administration démocratique à la démocratie administrative , 2011,(217-227).

توزيعها متحكمة بذلك في سلطة القرار عن طريق العنف اخضاعا وترويضا من خلال ما يسمى باللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات وعقوبات مباشرة وغير مباشرة.

هذه الخصائص تجعلنا أمام فئة مُؤدلجة ومنغلقة في إطارها السياسي والمصلحي التي وضعت نفسها فيه، وحبيسة انتمائها إلى مصالح هذه المؤسسات (التنظيم الرسمي).

ج - نظام الحو افز:

وضعت القوانين في إطار نظام الحوافز بطريقة لا تسمح بثراء الموظفين والإطارات، واحيانا تعطى الافضلية لفئة مهنية على حساب فئة أخرى مثال: فرق البحث المشكلة من أساتذة الجامعات في حال عقدت صفقة إجراء دراسة ميدانية مع كيانان إدارية خارجية فإن حصة الفرد محددة ما بين 15 إلى 20 بالمئة من حجم الصفقة والباقي يحول إلى الجامعة، لأنه مهما كان مبلغ الصفقة فإنه لا يجب أن يتجاوز 3 مرات أجر الباحثين[1].

_صراع الاجيال في المنظمة الجز ائرية

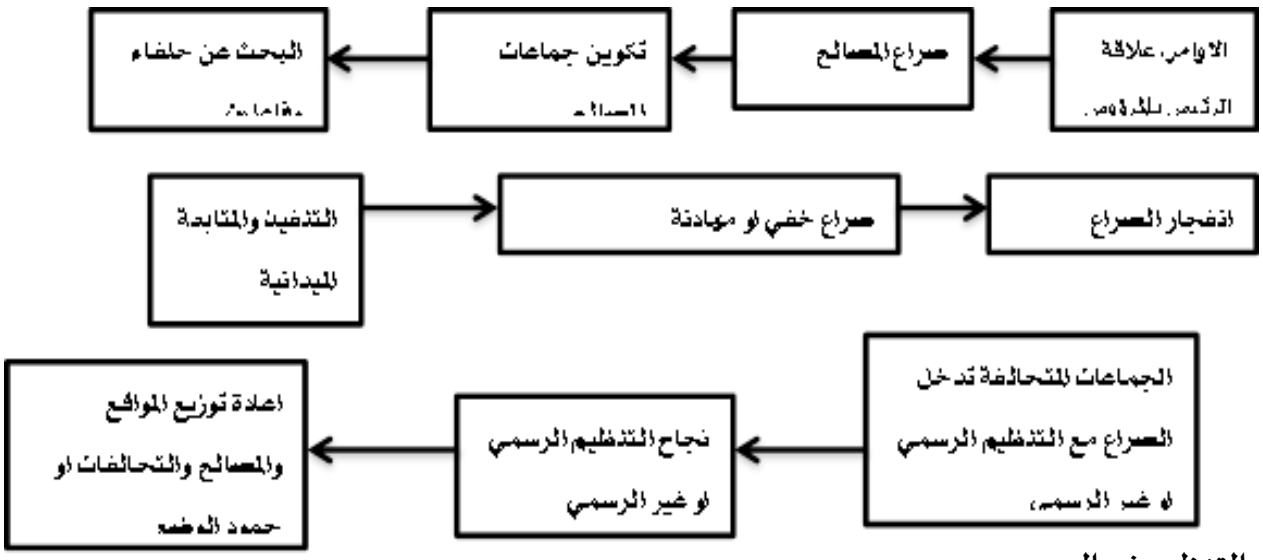
إن إشكالية الصراع داخل المنظمات عامة والمنظمات الإدارية الجزائرية على وجه الخصوص، عرقلة عملية الإصلاح التي باشرتها السلطات السياسية بل وزادت الأمور تعقيدا، فالصراع يدور خاصة على المناصب العليا والامتيازات الممنوحة من قبل المنظمة ويكون ذلك على حساب الواجبات مما يدفع إلى حالة من عدم التوازن بين أهداف المنظمة واهداف الفاعلين فيها، ونذكر على سبيل المثال ما حدث في مؤسسة الهياكل المعدنية الكائنة بجسر قسنطينة والتي أدى الصراع فيها على طريقة التسيير بين جلين مختلفين، الجيل الأولأراد التمسك بنمط التسيير القديم، بينما الجيل الجديد المشكل من مهندسين وغيرهم أراد تغيير نمط التسيير باقتراح بديل لإخراج المنظمة من الأزمة التي كانت تتخبط فيها، لكن لعبة المصالح الفوقية كما أسلفنا سابقا رجحت طرح الجيل الأول الذي أدى مع مرور الوقت إلى إفلاسها وبالتالي تسريح العمال[2]، ويوضح المخططان التاليين حركية الصراع وفق خصائص المنظمة الجزائرية.

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 214.

[2]- المرجع نفسه، ص 212.

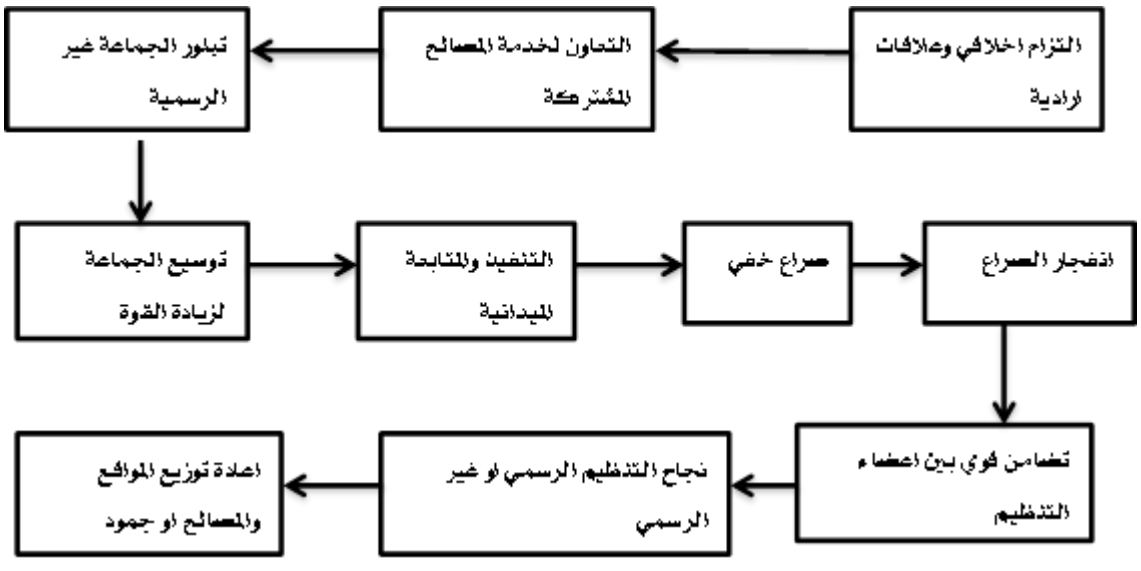
أ- التنظيم الرسمي:

الشكل رقم (10) يوضح حركة التنظيم الرسمي



ب-التنظيم غير الرسمي:

الشكل رقم (11) يوضح الحركة داخل التنظيم الغير الرسمي



المصدر: ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (2018)

إن العلاقات السائدة داخل التنظيمات الرسمية هي علاقات تتسم بالخضوع عن طريق تنفيذ الأوامر، وبطبيعة الحال فانه سيتولد عن هذه العلاقة سوء تفاهم يتعلق بطريقة التسيير واتخاذ القرار، وينتج عن ذلك ضياع للمصالح العليا للمنظمة، وبالتالي يصبح الحديث عن الديمقراطية داخل المنظمة أمرا شبه مستحيل مع امتلاك كلا التنظيمين للأدوات المعطلة لذلك خاصة التنظيمات الرسمية الممثلة في الإدارة فيصبح تغيير النهج التسييري أمرا مرفوضا إلا إذا جاء من الجهات المركزية ورغم ذلك لا يتم الأمر كما تتمناه تلك الجهات.

_ فرص التسيير الديمقراطي في المنظمات الإدارية الجزائرية

يقول غابريال الموند وج. بنغهام باول "يكون بناء الدولة وبناء الاقتصاد منطقيا متقدمين على المشاركة السياسية والتوزيع المادي، خصوصا ان تقاسم السلطة والرفاه يعتمدان على وجود سلطة ورفاه لتقاسمهما".

إن فرص تجسيد الديمقراطية في الجزائر كدولة كانت ولاتزال كثيرة إلا أن اقتناصها للمرور بالبلاد إلى بر الأمان لا تزال بعيدة كل البعد عن الآمال والطموحات عاصفة بكل مقدرات الدولة (ماديا، بشريا، ماليا).

-مقدرات المورد البشري في الجزائر:

أ-المرجعية الثورية :

كل المجتمعات تتميز عن غيرها بميزات خاصة مكتسبة وفطرية، ومن العبث أن لا يتم الاهتمام بنقاط قوة المجتمع، لأنها تشكل مصدرا للنهضة أن أحسن المسير تحويل عناصر القوة في المجتمع إلى وقود ايجابي، فمن التناقض ان نجمع بين عداوتنا لفرنسا وبين حاجتنا إليها لتحقيق أحلام شبابنا؟ وقد جسدت مرجعية الشباب وإلهامه من خلال الاستعانة برموز الثورة التحريرية وقادتها والهتاف بأسمائهم في مسيرات الحراك الشعبي 2019 مذكرين بضياع الأمانة وضرورة استدراك الوضع لتجسيد الآلية التي يلتقي فيها نوفمبر مع كل حركة للشعب الجزائري وهي الحرية والكرامة والسيادة في جميع الميادين لأن المورد البشري يدرك أن الأزمة هي نتيجة لسوء التسيير وليست قدرا[1].

ب-المجتمع الشبابي:

تؤكد إحصائيات الديوان الوطني أن المجتمع الجزائري مجتمع شبابي فما يقارب 15 مليون نسمة تقل أعمارهم عن 15 سنة، وهذا يعكس الديناميكية التي تتوفر عليها البيئة البشرية في الجزائر من طموح ورغبة جامحة في إثبات الذات، فالتاريخ صنعه الشباب والحاضر أيضا من خلال الهجرة الشرعية والغير الشرعية فالشباب لا يحصرهم الواقع ولا المنطق المفروض، لأنهم يتسمون بالقدرة على تبني الأفكاروالقيم الجديدة وتلك ميزة إبداعية شبابية إن أوجدت لها الحاضنة.

ج-مستوى التعليم:

تقاس قوة المجتمعات أيضا في تزايد مستوى التعليم وارتفاع عدد المتعلمين، فالجزائر تملك هذه الخاصية خاصة في الجانب الكمي ولو أن بعض الباحثين يراه إشكالية تحتاج المعالجة، فالإحصائيات وإن

[1]- نورالدين بكيس، مرجع سابق، ص119.

أكانت مبالغ فيها تقول أن 300 ألف طالب جامعي يتخرج سنويا، زيادة على برامج محو الأمية، في المقابل هذه النسبة تشكل عائقا على مستوى التسيير المستقبلي للمجتمع الشبابي في ظل الاقتصاد الريعي الهش.

--قيمة المنجزات المادية:

التنمية من العوامل المساعدة على بعث الحلول للمشاكل التي تواجهها الدول والمنظمات، لهذا فسقف التنمية في الجزائر لا يرقى إلى حجم التطلعات والاموال التي دخلت الخزينة العمومية في العقدين الاخيرين، لكنها تبقى نقلة نوعية في تغيير حياة الناس ودفعهم للتطلع نحو المستويات العليا للتنمية، لهذا لا يمكننا انكار التطورالمحسوس في البنية التحتية رغم ضعف مستوى الخدمات فيها، فقد مهدت الارضية اللازمة لأي مشروع إصلاحي فالمدارس والجامعات والمساجد والمنشآت الرياضية والثقافية، شبكة الطرقات وسكك الحديد ستساعد بشكل كبير ان احسن توظيفها في الانتقال من الأداءات الكمية إلى الأداء النوعي في التسيير.

-الإصلاحات السياسية:

تعتبر الإصلاحات السياسية العنصر المتحكم في عملية تجسيد الديمقراطية في التسيير داخل المنظمات الإدارية، فالإرادة السياسية هي أهم عامل يجب توفره لإحداث التغيير النوعي على المستويين الإداري والفردي، ولعملية الإصلاح السياسي مرتكزات أهمها[1]:

أ-**حرية التعبير** : كفالتها بكافة اشكالها وفي مقدمتها حرية الصحافة ووسائل الاعلام على اختلاف صورها

ب-**البناء الدستوري**: باعتبار أن الدستور هو عماد القوانين، لذا يجب على صناعه الحرص على بناء دستور يتوافق وتطلعات الشعوب ومنسجما مع الاتفاقيات والمواثيق الدولية

ج-**ضمان قدرمن الحرية**: شرط أساسي لتجسيد عملية الإصلاحالسياسي.

د-**مبدأ الفصل بين السلطات** : الهدف منها تحييد المؤسسة القضائية لأنها الحكم بين المؤسسة التشريعية والتنفيذية.

هـ- **إجراء انتخابات دورية**: فالانتخابات الحرة تقوي الممارسة الديمقراطية وتضمن احتكار السلطة مع إمكانية تجديد الأنظمةدوريا.

كل ذلك إذا ما تم ينعكس إيجابا على عمل المنظمات الإدارية فتعمل الأخيرة على تجسيد ما يسمى بالحكم الراشد وفق مبدأ سيادة القانون والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

[1]- بوحنيفة قوي، بوطيب بن ناصر، "*الاصلاحات السياسية واشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية*"، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، ع 4، 2014، ص 61-62.

-أليات تجسيد الديمقراطية في المنظمة:

أ-مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تعتبر خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل المنظمات نظرا لان الاستشارة المشتركة بين الإدارة والموظفين من شأنها العمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين ، ويعمل ذلك على اتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم في المسائل التي تتعلق بحياتهم المهنية، ويقول روسو ": (Rousseau)كل من الديمقراطية والكفاءة يقتضيان ان لا يمارس المديرون سلطاتهم الا بعد استشارة تامة مع من يعنيهم الأمر"[1]ويمر هذا عبر الاتي:

أ- **تمكين الموظفين وتفويض السلطة:**

يعتقد الكثير أن التمكين مرادف للتفويض، لكن في الواقع التمكين هو القوى التي يكتسب من خلالها الموظفين لبقدر على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، أماالتفويض فيعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، مع أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، وينتهي بانتهاء المهمة، أما التمكين فيعطي أصحابه سلطة اتخاذ القرار ويتحملون مسؤولية النتيجة[2]، وبالتالي يمكن للتمكين أن يساهم فعليا في عملية تطوير السلوك الإداري ويجسد حقيقة التفويض الإداري أو ما يسمى بتفويض السلطة، فتبني هذاالنموذج التسييري يؤدي حتما إلى الانتقال إلى أنماط تسييرية أكثر ديمقراطية، إلا وهي التسيير التشاركي (الديمقراطي)، وهو النمط الأكثر استخداما في المنظمات الإدارية الغربية نظرا لأهميته على أداء الموظفين من خلال تحقيق ذواتهم وذاك هو الدافع الأهم الذي يحرك سلوك الإنسان ويشكله، ويجدر بنا الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين التفويض والتمكين كما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح الفرق بين التمكين والتفويض

أسس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	اتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقدروا فيقرروا
السلطة	تفويض السلطة في مجالات بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للموظفين للمبادأة في نطاق اوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية

[1] دريدش حلمي، "*تطورانماط التسييرداخل التنظيمات من التسييرالاستبدادي إلى الديمقراطي*"، مجلة افاق لعلم الاجتماع، ص، 61.

[2] فلاق محمد،"*مواطنة منظمات الاعمال*"، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ،2018، ص، 51.

المعلومات	تتاح على قدرجزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الاخطاء	ان اخطأ الموظف يسحب التفويض	ان اخطأ الموظف يتحرلى السبب ويعالج
الزمن	يكون مؤقتا أو يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

المصدر: فلاق محمد، مواطنة منظمات الاعمال، ص 51.

ب- مرحلة الإدارة التشاركية (الديمقراطية:

ترفض الدراسات الحديثة في مجال الإدارة (نظريةx وy) الإدارة القائمة على الاجبار والسيطرة المباشرة على الموظفين تحت طائلة الافتراض أن الموظفين يفضلون التبعية على الاستقلال، وتقدم هذه الدراسات استراتيجية إدارية جديدة، تستفيد من العلاقات الإنسانية وتعمل على مبدأ الثقة بين الموظفين والإدارة قصد تحقيق الأهداف التنظيمية مع تحقيق الذات للموظفين.

وتجسد مرحلة الإدارة التشاركية فرصة لتطوير نمط التسيير داخل المنظمات، من خلال مناقشة الموظفين في كل ما يتعلق بالأمور المهنية تشجيعا من الإدارة لهم على تحمل المسؤولية وخلق روح الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وتؤكد نتائج دراسة ميدانية قام بها ناصر قاسيمي (بناءا على طلب الجهات الرسمية التي حاولت معرفة أسباب الجمود في تسيير الإدارة) على ضرورة المرور إلى الإدارة الديمقراطية لتفادي العجز والإفلاس الذي تعاني منها المنظمات الإدارية في الجزائر.

الجدول رقم(06) : يوضح العلاقة بين الإدارة والموظفين أو بين الرئيس والمرؤوسين

النسبة %	الحالة المعبرعنها	النسبة %	الحالة المعبرعنها
%42	غياب العدالة	%68	المعرفة بمخططات الإدارة امر ضروري (ضعف الاتصال)
% 81	عدم الرضا	%87.91	اهمية المشاركة بآرائهم في التسيير
%78	عدم الرضا عن الزملاء	%67	يخافون الرؤساء
%24	التأثر بالسلوكيات السلبية	%33	لا احد يستمع اليهم
%36	سلوكيات الرؤساء سلبية	%69.23	يفضلون ان تخرج الاقتراحات من القاعدة
62.63%	عدم احترام التخصص (التحويلات من مكتب لأخر)	%47.24	يقصرون في مهامهم
67.03%	الإدارة لا تخبر بمخططاتها	%31.87	العلاقة مع المسؤول جافة وخالية من الجوانب الإنسانية
20%	المركزية عائق	%50	القائد أو المدير يجب ان يكون متخلقا، كفء، قوي

			الشخصية، عادلا
%80	الشخص المنضبط محترم	%20.43	الرقابة غير ضرورية
27.96%	الرقابة مزعجة	%48.59	الرقابة تشكل ضغطا تخويفيا مهددا

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على دراسة ناصر قاسيمي (منطقتي البليدة والجزائر العاصمة).

إن نسبة عدم الرضا التي يوضحها الجدول والمقدرة ب 81%، توضح حجم الفتور والجمود في العلاقة بين الموظفين والرؤساء، كما تؤكد مطالب المشاركة في صنع القرار والمقدرة بنسبة 87% على ضرورة الالتفاتة إلى أهميتها وقيمتها المعنوية والمادية من قبل المسؤولين والقائمين على تسيير المنظمات الإدارية فهذه النسب هي فرصة للعمل على تجسيد طموحات الموظفين وتحسين أدائهم عبر الديمقراطية في التسيير.

-التقدم التكنولوجي فرصة وتحدي:

إن انعكاسات التكنولوجيا على جميع المفاهيم أصبح واقعا يُحتم على الجميع التعامل معه بجدية نظرا لما تقدمه من ثورة في المفاهيم تتجلى في الممارسات اليومية للأفراد والمنظمات، فحجم تدفق المعلومات كبير مع عدم قدرة المنظمات على ضبط سرعة وسهولة الولوج إلى المعلومة وتداولها، فعلى صعيد الديمقراطية كآلية للتسيير تجلت تأثيرات الثورة التكنولوجية على العملية الديمقراطية بالعودة إلى الطابع المباشر للديمقراطية، إذ أصبح المواطن كما الموظف في غير حاجة إلى وسطاء في العملية السياسية،بل أصبح للموظف أو المواطن القدرة على ممارسة الضغط على الحكومات والمنظمات (صانعي القرار)على حد سواء عبر استخدام الثورة التكنولوجية ونذكر على سبيل المثال: دور وسائط التواصل الاجتماعي في تورات الربيع العربي وفي الحراك الشعبي، ومؤخرا الحرب على غزة، فقد شكلت هذه النقلة التكنولوجية النوعية فرصة لتجسيد السلوك الحر الديمقراطي في التعبير عن الآراء والمواقف، كما أضحت تحديا أمام صناع القرار (رؤساء دول، مدراء جامعات ومنظمات) وبالتالي يمكننا القول أن مهما حاولت الأطر القانونية والسلوكيات الاستبدادية إلا أن الحق الإنساني في الحرية والممارسة الديمقراطية داخل الهياكل التي يتواجد فيها الأفراد يتجدد ليفرض نفسه بوسائل عصره، مؤكدا على أن قيمة الفرد الإنساني وعطاءه يتجلى في وجود كرامته التي تحفظها حريته الشخصية والمهنية.

المطلب الثاني: الاحتراق الوظيفي في المنظمات الإدارية الجزائرية

تسعى المنظمات دوما إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، عبر الاهتمام بأهم عناصر العملية الإدارية والإنتاجية المورد البشري، لذلك فتوفير عوامل تعزيز العملية الإبداعية مهم من خلال دعم الأفكاروالحلول المبتكرة للأفراد للوصول إلى التميز، إلى أن بعض المتغيرات الداخلية والخارجية الحديثة التي فرضها العصر، كالتطور التكنولوجي والتقني، دفعت المنظمات للاهتمام بالمبدعين في عالم منافس ومتقلب خاصة الذين

يملكون القدرة على حل المشكلات، بتوفير كل الضروريات التي تخلق الإبداع وتمنع أعباء العمل التي تؤدي بالأفراد إلى الإرهاق الوظيفي، ثم الاحتراق الوظيفي، وهذا ما تعاني منه بيئة المنظمات الجزائرية المحدودة الموارد والقليلة الإبداع والمكافآت.

ونظرا لأهمية المورد البشري في المنظمات عموما وفي الجامعة على وجه الخصوص، يرى الباحث أنه من الضروري معرفة الأسباب المهمة المؤدية لهذه الظاهرة والمانعة للإبداع.

-مفهوم الاحتراق الوظيفي:

عرف **ماساك وجاكسون (Maslach & Jackson1981):**" إحساس الفرد بالاجهاد الانفعالي، وتبلد المشاعر، وانخفاض الانجاز الشخصي"[1]. جاء هذا التعريف ليتوافق مع البحث خاصة في جزءه الثالث المتعلق بانخفاض الانجاز الشخصي وبالتالي غياب الإبداع.

يعرف الباحث: "على أنه تلك الحالة النفسية السلبية المتعلقة بالجوانب المهنية للفرد والتي تمنعه من الانخراط في العمل من اجل تحقيق انجاز فردي أو جماعي، نظرا لغياب التفاعل الإنساني بين الرؤساء والمرؤوسين وحدية التسيير بالقوانين داخل المنظمات الإدارية".

ويجدر التنويه أن التسيير هو فن إدارة العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف المادية، فالحياة الوظيفية تتطلب الجودة والمهارة في التسيير لمنظومة المقومات والمعايير الفنية والإنسانية بهدف تحقيق الرفاه الوظيفي والابتعاد عن الارهاق والنفور الوظيفي وكل ذلك للوصول بالفرد والمنظمة إلى الإبداع والابتكار والتميز.

_أبعاد الاحتراق الوظيفي

تكشف الملاحظة اليومية لمنظماتنا الإدارية وجود الأبعاد الثلاث التي أكدت عليها دراسة ماسلاش وجاكسون 1981، وتأتي تصريحات الموظفين الرسمية والغير الرسمية والتي لمسها الباحث من خلال بحثه عن وجود حالة التبلد في المشاعر، والارهاق، وعدم الرغبة في تقديم أي جهد تجاه المنظمة أو المؤسسة التي يشتغلون بها، بسبب طريقة التسيير التي تتعامل بها المنظمات التي يشتغلون بها، كما أكدت على ذلك دراسة كل من **بن عريمة نوال، رجم خالد، بوخلوة باديس 2023**، والتي أكدت على وجود علاقة بين بيئة العمل والاحتراق الوظيفي في المنظمات الجزائرية، كما أكدت على أن الانجاز الشخصي يؤثر على الأداءالإبداعي، ويرتبط كل ما سبق بطريقة وعملية ونمط التسيير داخل المنظمات.

يمكننا تناول الأبعاد الثلاث للاحتراق الوظيفي التي توصلا اليهما كل من ماسلاش وجاكسون كما يلي[2]:

---

[1]- ندى سليمان العيسى،***" الاحتراق الوظيفي"***، الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، 2023.

[2]- بن عريمة نوال وآخرون، ***"أثر الاحتراق الوظيفي على الأداء الابداعي للعاملين"*** ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، مج9، ع 2، 2023، ص 122.

-**تدني الانجاز الشخصي**: يأتي بعد أن يقوم الموظفين بتقييم أنفسهم بشكل سلبي، والتي تفقد الموظف حماسة الانجاز، فيصعب عليه التعامل مع المشكلات بشكل فعال.

-**تبلد المشاعر**:تظهر من خلال السلوكيات التي يمارسها الموظف كالتعامل مع الزملاء بسخرية وكثرة الشكوى والانتقاد، ومن المؤسف أن هذه العلامات تتواجد بكثرة في منظماتنا الإدارية.

-**الاجهاد الانفعالي**:هو عبارة عن توتر نفسي مستمر مصحوب بالإحباط، نتيجة الأعباء الكثيرة في العمل والمسؤوليات المطلوبة منه، مما يسبب استنزاف في الطاقة.

هذه الأبعاد لا يمكن أن تأتي من فراغ كما أنها معطلة ومانعة للتميز والإبداع في العمل، وتتبلور نتيجة للأسباب التنظيمية والتسييرية التالية:

- **ضغوط العمل**: حالة عاطفية نتيجة للتفاعل بين بيئة العمل والفرد.

- **محدودية صلاحيات العمل**: نتيجة للسياسات الصارمة التي لا تعطي مساحة حرية للموظف لاتخاذ القرار.

- **قلة التحفيزات الإيجابية**: وتكون بعد بذل الموظف مجهود مهني وعمل إبداعي دون أن يتحصل على تعويض معنوي أو مادي.

- **غياب الانصاف**: تحميل الموظف مسؤوليات فوق استطاعته ومحاسبته في حال الفشل نتيجة قلة الإمكانيات أو ضعف جودتها.

- **انعدام المشاركة الاجتماعية**: بسبب طبيعة المهام التي تتطلب العزلة وغياب اوقات الراحة .

- **صراع الدوروغموضه**: التضارب بين المهام والمسؤوليات بسبب التوجيهات المباشرة للمسؤول، وعدم وضوح المهام والأدوار بسبب قلة المعلومات وعدم كفايتها مما يجعل الأهداف غير واضحة.

تساهم عملية التسيير بشكل مباشر في إنتاجظاهرة الاحتراق الوظيفي، وبالتالي تكون عملية الإبداع داخل المنظمة معقدة أو مستحيلة الحدوث لأنها تتطلب بيئة ملائمة ونفسية مرتاحة للقيام بأدوار غير طبيعية لحل المشاكل التي تصادف الموظف داخل المنظمات.

_مستويات الاحتراق الوظيفي

يحدث الاحتراق الوظيفي على مستويين رئيسيين هما [1]:

أ-**المستوى الفردي:**وفقا لتقرير مؤسسة جالوب للتحليلات والاستشارات الإدارية سنة 2018، فإن الموظفين الذين يشعرون بدعم قوي من مديرهم أقل عرضة للاحتراق الوظيفي بنسبة 72%، ولذلك المستوى الفردي يرتبط بالخصائص العقلية والعاطفية والجسدية والديموغرافية للموظف رئيسا كان أو مرؤوس والتي تساهم بشكل كبير في تعامله مع بيئة العمل.

ب-**المستوى التنظيمي والوظيفي:** يتوافق هذا المستوى مع ما نصبوا اليه في بحثنا، فهو العامل الرئيس المسبب للاحتراق الوظيفي، اذ تتوقف هذه الظاهرة على التسيير (البيئة التنظيمية) كالهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات ووضوح الأهداف، مع عدم إغفال أهمية العلاقات مع الزملاء في العمل، وطبيعة عمل الموظف وحجم الأعباء الوظيفية فيه التي تشكل ضغطا مهنيا على الموظفين..

_ أثار الاحتراق الوظيفي

تظهر أثار الاحتراق الوظيفي على الموظفين وعلى المنظمة أيضامن خلال السلبيات التي ترافقها والتي تعبر عن حالة غير صحية في عمل المنظمات الإدارية وغير الإدارية، ويمكن تقسيمها إلى مستويين هما:

أ-**على مستوى المنظمة:**إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي ليست مقتصرة على مستوى الفرد أو الموظف، إنما تشمل المنظمة أيضا باعتبار الداء والدواء، وهذا ما يلاحظ كما سبق وذكرناه على مستوى منظماتنا الإدارية والتي تعبر أثار تلك الظاهرة عن ضعف التسيير والتنظيم داخل المنظمة وغياب الرؤية والهدف، وقلة العلاقات الإنسانية فيها باعتبار الجانب المادي والقانوني هو الطاغي في التسيير مما يجعلها تتصف بالمنظمات الجامدة التي لا مكان فيها للإبداع والتميز

ب-**على مستوى الفرد:**أشارت دراسة أجرتها مؤسسة **غالوب** سنة 2018 على (7500) موظف في أمريكا، أن الانهاك النفسي والجسدي هو نتيجة لسوء المعاملة في بيئة العمل إضافة إلى الضغط، وعدم وضوح طبيعة الأدوار من خلال التداخل فيها كما يحدث في المنظمات الإدارية الجزائرية في غالب الأحيان، كما أنه يمكن لغياب التشجيع الكافي أن يسبب الإجهاد والتوتر داخل العمل، وقد حددت منظمة الصحة العالمية في تصنيفها الإحصائي للأمراض لسنة 2002، أن الاحتراق الوظيفي يأتي من خلال الانهاك المهني بسبب الإعياء واللامبالاة حيال الوظيفة وبالتالي تدني الأداء في العمل، كما أكدت أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي هي ظاهرة مهنية وليست حالة طبية[2]، وبالتالي فهي مرتبطة ارتباطا تاما بنمط التسيير الإداري وبطبيعة القيادة الإدارية.

[1]- ندى سليمان العيسى، مرجع سابق.

[2]- ندى سليمان العيسى، مرجع سابق.

_ التسيس التنظيمي في الوسط الأكاديمي

تعيش المنظمات الإدارية في ظل تحولات وتغيرات كبرى، وباعتبارها كيان اجتماعي فهي ليست بمنأى عن ما يحدث فقد حلت بها أزمات ارتكاسيه بتعبير كلود دوبار[1]، ويقصد بها الحالات المادية والمعنوية التي تكون عليها المنظمات في ظل عدم الثبات واليقين التي تمر بها الكيانات الاجتماعية، وبالتالي ففي ظل مشروعية البقاء يظهر الصراع في عدة أشكال ويكون التسيس التنظيمي ألية من أليا ته، من خلال التركيز على القوة والسلطة كاستراتيجية تخص الفاعلين في الحيز التنظيمي على حد مقاربة ميشال كروزيه.

1-مفهوم التسييس التنظيمي:

هو من المفاهيم المستجدة في عالم التسيير الإداري داخل المنظمات، والذي يُركز فيه على المنفعة الخاصة بعيدا عن متطلبات العمل المحددة، بالتأثير على توزيع الامتيازات والأضرار، وهو سلوك إداري سلبي معطل للعملية الإدارية وللعمل الجماعي الهادف، وهو بالتالي يتنافى مع متطلبات التفكير الإبداعي والعمل الابتكاري،وقد تعددت تعريفاته وسنركز على أهمها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (07) : بعض تعاريف التسييس التنظيمي

المصدر	التعريف
Ferris,king :1991.p63	السلوكيات التي يتم تكييفها لتكوين التأثير الذي يعطي الانطباع بأن اداء الفرد ينطبق مع المعايير التي تضعها المنظمة.
Kacmar,carlson :1994.p3	المدى الذي يعتقد فيه الأفراد ان بيئة عملهم مسيسة وتحقق الذاتية للبعض والتي قد تحمل في طياتها العدل أو اللاعدالة بحسب وجهة نظر الأفراد
Kacmaretal :1999.p385	الممارسات التي تحقق للموظفين مصالحهم الذاتية وتعززها، دون اعتبار إلى مصلحة منظماتهم
Vigod :2000.p328	سلوكات الموظفين الخادمة لمصالحهم الذاتية والشخصية، بتحصيل عوائد وفوائد على حساب الأخرين بمنحنى استغلالي، دون اعتبار لما يجب ان تكون عليه الأهداف المنظمة ومصالح الأخرين
Ford :2002.p6	مجموع النشاطات التي يقوم بها الأفراد والموجهة نحو الأهداف التنظيمية،وتكييفها مع المصالح الفردية الخاصة، دون الالتزام بما تتطلبه تلك الأهداف للمنظمة
Jones,george :2003p560	الأنشطة التي تتشارك فيها القيادة الإدارية والموظفين في المنظمة لزيادة قدراتهم وتوظيفها بفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة والتغلب على المقاومة المعارضة، (وهذا تسيس ايجابي).

[1] مرهون امحمد، بلومان اسمهان، ***"نحورؤية مغايرة للتسييس التنظيمي وآليات اشتغاله"***، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مج 13، ع01، 2023المسيلة، الجزائر، ص، 347.

Gadot :2007,p662	لعبة القوة والتكتيكات المصممة للتأثير من أجل انجاز الأهداف الشخصية.
Vredenburg,sheavanfossen : 2010.1	سلوك وظيفي مهم أكثر من المهارة أو الدوافع السياسية لقلة من المنتفعين.
Budri :2013.p5	عملية تأثير اجتماعي مقصودة، تتم من خلالها صياغة استراتيجية لسلوك يهدف لتعظيم المنافع الشخصية على المدى القريب والبعيد.
Kapoutsis :2016	إجراءات معنمدة من جانب فرد موجه نحو تحقيق مصالحه، مع التجاهل المطلق لرفاه الأخرين وتنظيمهم

المصدر: دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي،2019،ص.16-15

بالنسبة لجاك لاغويي(2003) التسييس هو: "إعادة تأهيل الأهداف المسندة على إجراءاتقانونية واجتماعية وثقافية ودينية، إلى إجراءات وأبعاد سياسية، جزئيا أو كليا..."[1]. ويعتقد الكثير من الباحثين في هذا الحقل أن السياسة تظهر فقط من خلال الصراعات الاجتماعية، التي تعارض الديمقراطية التداولية المركزة دائما على النقاش القوي للوصول إلى الاجماع [2]، ويبقى الصراع متأصل في المفاهيم السياسية التي تحاول تغيير المجتمعات والمحافظة عليها من خلال النظام المعمول به.

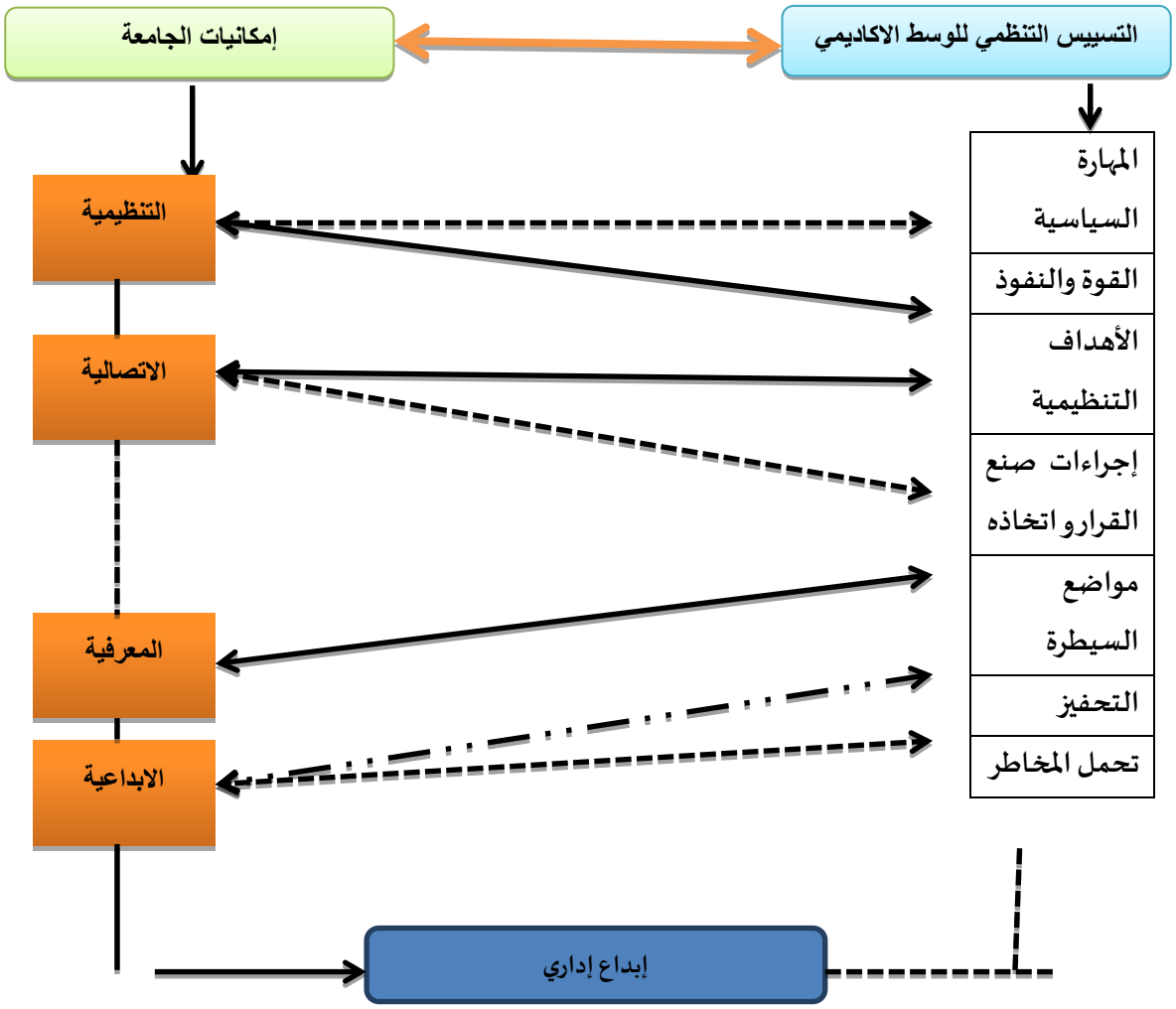
2-التسييس التنظيمي الأكاديمي:

لكل ظاهرة أهميتها خاصة في السياق الزماني والمكاني الذي تتواجد فيه، فالتسييس التنظيمي وبالنظر إلى حداثته فإن أهميته تتجلى من خلال ارتباطاته وتأثيراته المتعددة الجوانب والواضحة على نتائج عمل المنظمات والتي يعتبر الوسط الأكاديمي ممثلا في الجامعة جزءا منه، وبالتالي يسعى الأفراد والجماعات الأكاديمية (مدراء جامعات، عمداء كليات، رؤساء أقسام، أساتذة، وموظفيين، طلبة...) إلى ممارسة هذا السلوك الجديد لتأثير بعضهم على بعض في علاقاتهم البين فردية في الجامعة(المنظمة)، أو الحفاظ على مصالحهم وتجنب النتائج السلبية في المنظمة، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية عليا بين التسييس التنظيمي[3] والعديد من المتغيرات التنظيمية ومجددات النتائج الفردية التي يكون ارتباطها وثيقا مع امكانية تحقيق الإبداع التنظيمي إن وجدت مثل: دوران العمل، التوتر التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، كما يمكننا إضافة الاندماج الوظيفي، وبالتالي فالأهمية تكمن في الدور المحوري والشامل للسياسات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، وأن التسييس في جوانبه الإيجابية يعتبر مهما في التأثير على قيم المنظمة (الجامعة)وأعضائها باعتباره ضروري لحياة المنظمة،

[1] -Mélanie radilla, la politisation citoyenne au sein de la societe civile et des institutions muincipales :l'exemple du regroupement citoyen pour le transport actif,université du québec à montréal, canada, 2019, p, 25.
[2] -Ibid,p,29.
[3] - بشارغانم، أحمد سليمان، ***"التسييس التنظمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية: دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين والموظفين بجامعة جيهان الأهلية أربيل"***، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 4، ع 40، العراق، 2017، ص 55.

ومهما ارتبط المصطلح في أذهان الأغلبية وبالخصوص في الوسط الأكاديمي بالسلبية، فإن القيادة الإدارية الذكية كما يراها الراجحي هي التي تتقبل الطبيعة السياسية لمنظمتها[1].

ويوضح الشكل رقم (11) العلاقة بين التسييس التنظيمي وامكانيات الجامعة بشريا وماديا



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة بشارغانم.

الترابط الكلي

درجة التأثير والارتباط

[1]- بشارغانم، أحمد سليمان، مرجع سابق، ص 55.

3- مسببات التسييس التنظمي:

يتوافق التسييس التنظيمي في جوانبه السلبية غالبا مع ضرورة وجود بيئة طاردة للكفاءات، يعمها الفساد والفوضى، وبالتالي ففي هذه الحالة السلبية والتي ترتبط عموما بالدول المتخلفة، ينشأ هذا النوع من السلوك كحالة دفاعية وهجومية بحسب السياقات التي تفرضها المصلحة علىالأفراد والجماعات، وبالتالي يمكننا الجزم أن هذا النوع من السلوك يتعارضا كلية مع ديمقراطية التسيير،كما أن الإبداعالإداري لا يبرز الا نادرا في مثل هذه الحالات لارتباطه التام بوجود بيئة سليمة وشفافة وتشاركية، ومن مسببات التسييس التنظيمي نذكر:

أ-المسببات الفردية:

تلعب قوة الشخصية في البيئة التي يتنحى القانون فيها جانبا لصالح الذاتية دورا كبيرا في بروز ظاهرة التسييس التنظيمي والتي أوجزها حسين حريم في نقطتين هما[1]:

- قوة الشخصية وحاجتها الكبيرة إلى القوة والنفوذ والتأثير.
- الجانب المكيافيلي للشخصية القيادية التي تسعى دائما للهيمنة والتأثير باستعمال اساليب المراوغة والانتهازية وفق مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.

ب- المسببات التنظيمية:

يرتبط التسييس التنظيمي بالخصائص التنظيمية للمنظمة كبيئتها الداخلية وكثافتها، ويمكننا إضافة حتى البيئة الخارجية كما سبق وتحدثنا عنها في الفصل الأول والتي تساهم بشكل كبير في بلورة ثقافة التسييس والذي يتعزز تنظيميا بسبب مايلي[2]:

- غموض الأهداف والادوار في بيئة مضطربة.
- محدودية الموارد والتنافس على الظفر بها.
- دورة حياة المنظمة، في مرحلة الانحدار تتزايد اللعبة السياسية.
- حجم المنظمة، وقوة المنافسة فيها بين الأفرادوالجماعات.
- المستويات العليا والوسطى ينتشر فيها السلوك السياسي لتمتعها بقوة أكبر.

4- عو اقب التسييس التنظيمي

تعد السلطة مطمح، كما أنها لصيقة بالمركز الوظيفي، لذلك فالمنظمات الإدارية تمنح السلطة لأفرادها من خلال مراكزهم الوظيفية، ليشكلوا سلطة هرمية من الأعلى إلى الاسفل، مساهمة في رسم معالم

[1]- مرهون محمد، مرجع سابق، ص 350.

[2]- المرجع نفسه، ص 350.

ثقافة القوة والسلطة، وعلى ذلك تنشأ الظواهر المتعلقة بسلوك الإنسان داخل حيزه التنظيمي، لتتمايز بين الإيجابية والسلبية كما أسلفنا سابقا، وبعضها تغلب سلبيتها كما هو الحال في ظاهرة التسييس التنظيمي والتي ركزت التعاريف والدراسات السابقة فيه على ان جوانبه السلبية كثيرة، ويمكن أن يشكل عائقا أمام تقدم المنظمة وبل وقد يساهم في انحلالها تماما، إذ يترتب على التسييس التنظيمي نتائج سلبية وهي:"الاحتواء الوظيفي، والاجهاد الوظيفي/القلق، والانسحاب التنظيمي"[1]، كل هذا يشكل بيئة سلبية وحالة من عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي يصبح الجو في العمل بعيدا عن المبتغى الديمقراطي التشاركي في العمل خاصة في البيئة الأكاديمية التي تتعلق بالبحث العلمي والذي يستوجب بدوره وجود الحرية كقيمة أساسية لتقديم الأفضل بأريحية، فالتسييس التنظيمي يؤثر على عمل الطاقم الأكاديمي سلبا لانعدام الثقة، وبالتالي يدفع ذلك الجامعة كمنظمة إدارية إلى الاختلال الوظيفي نظرا لغياب الموضوعية في بيئة تستلزم ذلك، فالتسييس التنظيمي يشكل ضغوطا تنظيمية والتي صنفها الباحثين على أنها ضغوط تنظيمية هدفها اعاقة الأفراد على السير قدما في تقديم البدائل الجديدة للمنظمة والمجتمع باعتبار الجامعة خزان طاقات للدولة والمجتمع، كما أظهرت نتائج الأبحاث السابقة أن الضغوط التنظيمية أثرت سلبا على الإبداع مثلما بينته دراسة (Delle,2013,Vigoda-Gadot,Talmud,2010) بسب غياب أو انخفاض المشاركة [2].

الفرع الخامس: الحد من التسييس التنظمي منهج ديمقراطي

تساهم ثقافة القيادة الإدارية في الحد من الظواهر السلبية داخل المنظمة الإدارية، وبالتالي تعمل على إعداد الإستراتيجيات الإدارية التي تخفض من أثر التسييس التنظيمي في الإدارة، وتعد الديمقراطية كنهج تسييري السبيل الأمثل لتوفير بيئة عمل ملائمة بعيدة عن الضغوطات النفسية والمادية إلى حد ما، وتشمل الاستراتيجية الإدارية الديمقراطية مجموعة من النقاط للحد من ظاهرة التسييس التنظيمي واطلاق العنان للقدرات الفردية والجماعية الإبداعية وهي:

- إشراك الموظفين في صتع القرار.
- التركيز على العمل الجماعي.
- بناء الثقة والدعم الاجتماعي من طرف القائد الإداري الذي يحسن بناء الثقة بينه وبن مرؤوسيه والتي تكتسب فقط ان أحسن الرؤساء وضع نهج حقيقي لدعم الأمور الأكثر أهمية للأفراد، وبالتالي انكار الأثار السلبية للتسييس التنظيمي[3].

[1]- هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

[2]- المرجع نفسه، ص 24.

[3]- ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

- توظيف أفراد يمتلكون مهارة التيييسويتعلق الأمر هنا بكل من القيادة الإدارية العليا التي يتوجب عليها امتلاك المهارة لمواجهة التسييس المستمر داخل المنظمة، والمرؤوسين.

ما يهمنا في بحثنا هو القدرة على التسيير وبأداة تحفظ مصلحة الأفراد والمنظمة على حد سواء، ويتوقف الأمر هنا على الإدارة الجامعية وقيادتها، ويقول كريستين Christian وغوتييGauthier"أن الإدارة إن كانت مهمتها إدارةالأفراد لتحقيق جزء من الشأن العام، سيكون منطقيا وجود جماعات المصالح الفردية فيها والتي تبحث عن تحقيق الامتيازات، بفرض مفاهيم المصلحة العامة في معظم الحالات والولوج عبرها إلى تحقيق الامتيازات الخاصة في اسوء الحالات، وهذا الحكم لا يقتصر على منظمة بل يشمل جميع المنظمات الإدارية."[1]،هذا لا يمنع من أن يكون التسييس الإداري وظيفيا في توجيهاته المفيدة، مصدرا للمزايا التنافسية ومحفزا على الإبداع، فالإدارة التي تتمتع بالمهارة السياسية تستطيع بكل سهولة إدارة بيئات العمل التنظيمية بنجاح وإن كانت تحت الاجهاد مثلما يؤكد على ذلك Drory وVigoda-gadot 2010 من أن المهارة السياسية تتضمن دعم مشاعر الثقة والإخلاص بتعزيز التكافؤ والتشاركية[2]، والتقدير والمكانة، وبالتالي يتحقق التقدم الوظيفي بتحقق الأهداف بالإبداع، فطريقة توظيف الظواهر الإنسانية وتسييرها هي التي تحدد النتائج لأننا بصدد التعامل مع المورد البشري داخل المنظمة لنحقق المنفعة العامة والخاصة في إطار معقد من العلاقات الاجتماعية المبنية على المصلحة والعلاقات الإنسانية المبنية على القيمة والمبدأ. فالمهارة السياسية للقائد تدرك أهمية البعد الاجتماعي والإنساني للمرؤوسين في العمل وبالتالي تعمل على الدمج بينهما من خلال إبداع تنظيمي يساهم في إطلاق العنان للطاقات الإبداعية للموظفين والباحثين في الجامعات خصوصا والمنظمات على وجه العموم.

[1]Christian de visscher, Gauthier le Bussy, la politisation de la fonction publique :quelque réflexions d'ordre comparatif, Pyramides revue du centre d'étude et de recherche en administration publique,2001,p63.

[2]- بشار غانم، مرجع سابق، ص 56.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة

تُكسب الثقافة التنظيمية سمة شخصية تميز كل منظمة عن أخرى، كما تعبر عن الصفات التسييرية للقيادة الإدارية الموجودة في كل منظمة، ولطالما عبر التسيير عن ثقافة معينة وعن معايير تربط الأفراد ببعضهم وتعمل على تحفيزهم لأداء أعمالهم بالتزام وبإبداع، والجامعة بصفتها منظمة إدارية أكاديمية لابد وأن تتميز بثقافتها التنظيمية عن المنظمات الأخرى باعتبارها صاحبة رسالة علمية وأخلاقية تساهم في بناء مورد بشري كفء

أ-الثقافة:

الثقافة هي الموجه للوظائف والدوافع الإنسانية للقادة الإدارية والموظفين طبقا للافتراضات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم[1]، فهم بذلك يساهمون في صياغة ثقافة منظمة خاصة بهم، والثقافة (The culture)في مفهومها اللغوي هي:"من الفعل ثقف ويقال ثقف الرجل الشئ ثقفا وثقافا، ورجل ثقف: حاذق الفهم كما تدل على سرعة الفهم والتعلم، أما **إصطلاحا** فهي: الإحاطة بالعلوم والفنون وبشؤون الحياة والناس"[2]. وعرفها تايلور على أنها:"الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والاخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في جماعة." أما اليونيسكو فيرى بعض الباحثين في هذا الحقل أن تعريفها للثقافة جاء شاملا قد تضمن التعريف ما يلي:" الثقافة هي السمات الروحية والمادية والفكرية العاطفية المميزة لمجتمع عن أخر، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للانسان ونظم القيم والتقاليد.."[3].

ويعرفها الباحث إجرائيا: "مجموعة المكتسبات القبلية والأنية التي يتبلور من خلالها السلوك العام الذي يحدد تصورا شاملا لما ستكون عليه العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل الحيز التنظيمي للجماعة أو المنظمة، باستخدام القدرات الذهنية والإبداعية والروحية في التعامل معها " .

ب-التنظيم:

ما يهمنا في تعريفه كما سبق وتعرضنا إليه سابقا هو تعريف كوينز ودونيل:"على أنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، بإسنادها إلى إدارات لتنهض بها، عبر تحديد السلطة وتنسيق الجهود". هذا التعريف من المنظور الإداري هو أقرب لتوجه البحث الذي نحن بصدده.

---

[1]- رشيد مازن، "***الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي***"، رسالة ما جيستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005، الموقع الالكتروني:https://repository.nauss.edu.sa تم التصفح بتاريخ: 2024/02/04 سا 10و08د.

[2]- يحي عطوة الزنط، "***الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية: مقاربة سوسيوثقافية للإدارة العامة العربية***"، القاهرة، 2024، ص 36.

[3]- المرجع نفسه، ص 36.

المطلب الأول : المحيط الثقافي الذي تتواجد فيه الجامعة الجزائرية

يتميز المحيط الثقافي للجامعة الجزائرية، ببعض السمات التي تعد سلبية وبالنظر لما أصبحت تقدمه وما نتج وينتج عنها كمنظمة إدارية معرفية من سلوكيات سلبية أضرت بمؤسسات الدولة، وكما يقول بوفلجة"...نظرت المنظمات للوقت، ومكانة العمل ومدى الاجتهاد في إتقانه، كما توجد ثقافة عدم احترام للقوانين الداخلية للمؤسسات والالتزام بها"[1].

تجسدت هذه الملاحظات للباحثين من خلال الحياة اليومية، فعدم منح الوقت حقه من الأهمية إذ غالبا ما يرتبط ضبط المواعيد بطرق فضفاضة ،كأن يرتبط بأوقات الصلاة مثلا، وهي مواعيد لا ترتكز على الدقة في التحديد المبني على الساعة كما تفعل الأمم المتقدمة، وبالتالي يشكل هذا تحديا حقيقيا لعمل المنظمات الإدارية وإن اختلفت مهامها، وقد أصبح عدم الاكتراث بالوقت ثقافة يعتنقها الفرد الجزائري ويتربى عليها وبالتالي ينقلها معه إلى العمل .

هذه الثقافة التي تتواجد بها الجامعة الجزائرية دفعتها إلى سوء التنظيم، من خلال تبوء أشخاص مناصب إداريةتسييرية عليا، دون أن تتوفر فيهم القدرة على الاتصال والخبرة، والكفاءة والتدريب، ليُجسد بالتالي ثقافة محيط فاشل يقدم الولاء على الأداء في منظمة تسعى للتميز والارتقاء، لذلك تعاني جل المنظمات والمؤسسات الجزائرية من صعوبات الاتصال بين الإدارة والموظفين التي تعقد من عمل القيادة الإدارية، وقد بينت دراسة كريم أمينة(2010) ومزيان محمد(2003) على"أن الموظف الجزائري يحمل ثقافة سلبية وغير مشجعة على العمل، لذلك يلجأ إلى التمارض والتغيب والإهمال والرداءة والتسيب، وكل هذا يحدث بتواطؤ بين القيادة الإدارية والموظفين"[2].

هذه المظاهر الثقافية السلبية تعد عائقا تنظيميا أمام المنظمات وخاصة التعليمية والبحثية، التي يجب أن تتصف بالقيم الإيجابية وتحارب هذه الثقافة ولا تتأثر بها باعتبارها مكان نخبوي، ولذلك يتوجب أن تكون هناك ثقافة تنظيمية خاصة بالأوساطالأكاديمية التي تكون المجتمعات جزءا من دراساتها لتشخيص الداء وإعطاء الحلول بناء على الأسس العلمية السليمة.

-الثقافة التنظيمية:

تتفاعل الثقافة مع التنظيم لتنشأ الثقافة التنظيمية، هذا المصطلح االقديم الجديد لطالما تعددت تعريفاته :"فعرفه لويس (louis 1980): هي مخططات تنظيمية يتشارك فيها مجموعة من الأفراد ..." وعرفها هوفستيد (Hofstede 1991)على أنها : برمجة جماعية روحية تترجم طريقة التفكير للتنظيمأو لمجموعة من

[1]- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 72.

[2]- المرجع نفسه، ص 73.

الأفراد داخل المنظمة..." كما عرفها روسو وكوك (cooke, rousseau 1988) على أنها: بنية تفكير من المسلمات الأساسية، استحدثت من طرف مجموعة من الأفراد للتعامل والتكيف مع المشكلات الخارجية والداخلية في المنظمات.."[1].

فالثقافة التنظيمية تمثل ثقافة المنظمة التب بها يتحدد النشاط والسلوك الواجب على القيادة الإدارية السير على نهجه للتعامل مع مختلف الأنماط الفكرية للموظفين عبر محاولة تعديلها أو غرس أفكار جديدة.

التعريف الاجرائي للباحث: الثقافة التنظيمية هي ذلك النسق النسبي الذي يضع الإطار لحدود العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بما يحقق مصالح المنظمة عبر عملية إبداعية تتطلب وجود قيم ومعتقدات وأفكار تتفاعل مع بعضها البعض، بانضباط وإتقان ومخاطرة ومبادرة، مجسدة إبداعا فنيا وإداريا.

_أهمية الثقافة التنظيمية :

يرتبط نجاح العمل الإداري المنظم بثقافة منظمة منتجة للقيم والتوجيهات الاستراتيجية ومتكيفة مع المواقف ومعدلة للتصرفات الخارجة عن نطاق العمل الإداري، وقابلة للمعتقدات الفردية داخل المنظمة، هذه المخرجات القيمية للثقافة التنظيمية هي السبيل لنجاح المنظمة وبروز الإبداع فيها.

لذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مايلي:

- تعتبر دليل الإدارة والموظفين فيها من خلال تشكيل النمط السلوكي الواجب اتباعه والاسترشاد به في علاقات العمل.
- إطار فكري جامع موجه ومحفز.
- ملمح مميز من ملامح المنظمة سواء في جانبه الإيجابي أو السلبي خاصة في الأوساط العلمية التي يجب عليها أن تكون مميزة عن البقية لأنها قاطرة المجتمعات والأمم .
- تسهل مهمة العمل الإداري وتبعده عن اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لإحداث التأثير المطلوب من خلال قوة حضورها خاصة في الأوساطالأكاديمية الملزمة بذلك.

[1]Nathalie delobbe, christian vandenberghe, la culture organisationelle, les dimensions humaines du travail, 2004,p,207, cite web :https://www.researchgate.net/publication/291495529.

_ مكونات ومظاهر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية عموما من مجموعة من العناصر نذكرها كالاتي[1] :

-القيم التنظيمية: تمثل القيم في بيئة العمل، التي تعمل على توجيه الموظفين ضمن بيئة وظروف تنظيمية مختلفة عن المعتاد غالبا ضمن قيم هي: التوجيه المستمر والدائم لجهود المنظمة نحو الاحترام المتبادل والأداء المتميز، مع الالتزام التام بالقوانين.

-المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن تصورات مشتركة للرؤساء والمرؤوسين في بيئة العمل، وتتمثل في طبيعة المهام الموكلة، العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، طريقة إنجاز المهام .

-التوقعات التنظيمية: يعمل لقائد أو المدير مع فريق عمله على توقع الأشياء الخارجة عن ما تم رسمه من خطط وأهداف، وذلك بتوفير بيئة داعمة لاحتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية والاقتصادية .

كما لا يمكن معرفة نوعية الثقافة التنظيمية من دون مظاهر أو مراجع نستدل بها على ذلك في أي منظمة كانت والتي يجب أن تتمحور حول الجوانب الرئيسية الثلاث وهي :

- **فلسفة العمل الجماعي:**هذا العنصر بحد ذاته هو مميز لمنظمة عن أخرى ولفريق عمل عن آخر، وبالحديث عن العمل الجماعي فالمنظمات العلمية والأكاديمية ممثلة في الجامعات والمخابر البحثية ومراكز البحث هي الأولى بالعمل الجماعي وبسيادة روح الفريق وروح المودة والنظام وبالانتماء والتفاني في العمل، هذه الثقافة الفلسفية تشعر جميع الموظفين رؤساء ومرؤوسين بالمساواة التي تساهم في خلق الابتكار والإبداع.
- **القدرة على التكيف**: إن ميزة النجاح هو التكيف مع الظروف المحيطة والاستفادة من الموارد المتاحة، وتعبر هذه المرجعية ان توفرت في المنظمة على مرونة الإدارة، وتكيفها وقبولها لحتمية التغيير، وأهمية الصراعات بتقبل الاختلافات ويتم ذلك عن طريق الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.
- **القدرة على الابتكار**: هذه النقطة وهي التي يتركز عليها البحث، لن تتوفر إلا إذا وجدت ثقافة تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التعبير واحترام الرأي الأخر وقبوله، كما أن تكون المنظمة والقيادة الإدارية فيها مستعدة لتحمل المبادرة بالمخاطرة، هذه العناصر تؤهل المنظمة من خلال التسيير الهادف والتشاركي إلى غرس ثقافة الاعتقاد بأن الابتكار والإبداع أساس للنجاح.

[1] نعيمة مهوبي وآخرون، "***مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مرؤوسيهم في ضوء بعض المتغيرات***"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج4، ع 7، 2021،ص، ص، 366،367.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة الجزائرية

تتمايز الثقافة التنظيمية لمسيري الجامعة بكونها تدار في وسط علمي أكاديمي، لنخبة المجتمع، لكنها قد تتفق مع بقية المنظمات الإدارية في القطاعات الأخرى فيما يتعلق بطريقة تسيير الموارد البشرية والمادية، بحكم ارتدادات البيئة الخارجية على الداخلية، وبحكم تكوين المورد البشري المسير للجامعة وما يهمنا في بحثنا هذا هو محاولة معرفة الخصائص التي تساهم أو تعرقل عبر نمط التسيير على الإبداعالإداري، والتي يجب أن نربطها بواقعية مع المحيط الذي تتواجد وتتأثر فيه القيادة الإدارية للجامعة والتي نذكرها كالآتي:

- **هرمية السلطة:** تنتهج الإدارة الجزائرية عموما والجامعة على وجه الخصوص ثقافة التسلسل الهرمي للسطلة بخطوط واضحة وعريضة، مع التأكيد على أنها ثقافة تعلي كثيرا من احترام الشخصيات ذات السلطة داخل المنظمة، إذ يشكل هذا النمط الثقافي التنظيمي حاجز تواصلي أحيانا إن كانت شخصية المسير اوتوقراطية، فالسلطة تعطيه قوة ونفوذ يصعب تجاوزها أو الخطأ معها وهذه الخاصية تعد سمة وخاصية في الدول العربية عموما.
- **الجماعية:** تلعب التنشئة الاجتماعية دورا مهما في رسم هذه الخاصية برسمها لثقافة العمل الجماعي، وان كان الواقع يكذب إلا أنها على مستوى الخطاب الذي يعطي الأولوية للصالح العام موجودة، فالعمل الجماعي يعد من أهم المؤشرات على امكانية التشاركية في اتخاذ القرارات وبالتالي توفير بيئة خصبة للإبداع.
- **الإجراءات البيروقراطية:** الجهاز البيروقراطية ساهم بشكل كبير في ترسيخ ثقافة تنظيمية رسمية تتميز بالتعقيد والصعوبة في الإدارة الجزائرية، فعمليات صنع القرار تتطلب وقتا طويلا ومستويات متعددة من الموافقة والالتزام بالبروتوكولات المعمول بها، هذه الثقافة الموجودة لذى مسيري الجامعة عموما تعد عائقا تسييريا منافيا للديمقراطية في شقه المتعلق سهولة الاتصال والتشاركية، كما يعد حاجزا أمام الأفكارالجديدة الإبداعية.
- **الواسطة:** معضلة نظام التسيير في الادارات الجزائرية، فقد تحول هذا السلوك إلى ثقافة تنظيمية ارتقت إلى الرسمية في المعاملات، والتي لاقت تشجيعا مجتمعيا بحكم تكوينه وتركيبته القبلية والعشائرية، وإن كان المشرع الجزائري قد حاربها نصيا من خلال قانون 01/06[1] المتعلق بالفساد الإداري، وهذه الثقافة تمعن الموظفين من الاجتهاد والالتزام والإبداع داخل المنظمة بسبب غياب الشفافية.
- **احترام كبارالسن:** بالرغم من أن علماء الإدارة ومنظريها لم يعطوا السن أول وية في تسيير الإدارة المتعلقة بالشأن العام ،إلا أن ثقافة احترام كبار السن هي جزء اصيل من تنشئة مسيري الإدارة الجزائرية يحكم

[1]- قانون رقم 01/06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم، الموقع الإلكتروني: www.ocrc.gov.dz //:https تم التصفح بتاريخ 08/05/ 2024 سا 12 و01 د

الدين والعادات والتقاليد، وقد أضرت هذه الثقافة والتي أصبحت تنظيمية بالصالح العام كثيرا، اذ يعد عنصر الخبرة والسن عائقا أمام القيادة، إذ يؤثر على صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة[1]، وبالتالي يؤثر على مبدأ الكفاءة وبالتالي يغيب الإبداع، وقد حاولت وزارة التعليم العالي مؤخرا احالة الاساتذة الذين تفوق أعمارهم سن السبعين إلى التقاعد، لمنح الفرصة للجيل الصاعد.

- **القيم الإسلامية:** تشكل القيم والمبادئ الإسلامية جزء أصيل من ثقافة أفراد المجتمع الجزائري وبالتالي من ثقافة مسيري إداراتها، والتي تؤثر بشكل إيجابي وسلبي في السياسات الإدارية المنتهجة، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية وما يوصف في اوساط المجتمعات والتجمعات البشرية بالعدالة الاجتماعية، وترتقي هذه القيم لتشكل ثقافة تنظيمية وسلوك يومي لمسيري الجامعة .
- **الفوضى وعدم الالتزام:** يتميز الفرد الجزائري بهذه الخاصية التي تحولت إلى ثقافة وسلوك نقلهما إلى الوظيفة، فالتركيز على العلاقات الشخصية يؤثر بشكل كبير على الالتزام بالقوانين المنظمة، وعلى اتخاذ القرارات، كما أن هذه الثقافة التنظيمية تجعل الالتزام بالمواعيد داخل المنظمة مستحيلا ان لم نقل منعدما، وهذا ما يلاحظ في المواعيد المهمة كالامتحانات والملتقيات والمناقشات العلمية للرسائل...ألخ، وبالتالي تُغيب هذه الثقافة امكانية بروز الإبداع وتعطل التسيير الديمقراطي المقدس للوقت.
- **الفساد والشفافية:** لطالما حاولت السلطات السياسية العليا في خطاباتها تشديد اللهجة بمحاربة الفساد الإداري الذي أصبح ينخر الدولة ومقدراتها بعد أن اصبح ثقافة تنظيمية، الا أنه وبعد الحراك الشعبي 2019، شرعت السلطات العليا إلى تجديد الهيئات المكافحة للفساد، وسن القوانين وتنظيم المنابر الاعلامية، في محاولة منها للحد من هذه الثقافة التنظيمية، والتركيز على الشفافية في التسيير، وكان من بين محاولة تجسيد ذلك رقمنة الإدارة، وقد انتهجت وزارة التعليم العالي هذا النهج برقمنة المعاملات الإدارية من خلال منصة بروغس، بالرغم من التحديات التي تواجهها والمتمثلة في ضعف تدفق شبكة الانترنت، وغياب البنية التحتية لذلك، الا أنه مسار مشجع أن استمر في ترسيخ ثقافة الشفافية في التسيير التي تمنح الفرص للتميز والإبداع.
- **السياق السياسي:** لاشك أن تأثيرات السياسة عديدة على جميع الأنساق داخل الدولة، وبحكم حداثة الدولة الجزائرية ،فإن تأثيراتها شملت جميع القطاعات، بما في ذلك الجامعة على وجه الخصوص باعتبارها مصنع الكوادر البشرية والطاقات التي تحتاجها مؤسسات الدولة، فالاستقرار السياسي والايديولوجية الحكومية تساهم بشكل كبير في بناء ثقافة تسيير معينة عبر القيم والسلوكيات التي يجسدها السياسي ويتأثر بها المسيرين داخل المنظمات الإدارية، باعتبارهم حلقة الوصل بين السلطة والمجتمع، وقد شهدت

[1]- الزنط، مرجع سابق، ص 21.

الجزائر بعد الحراك السياسي 2019 تغيرات اجتماعية وسياسية لا شك سيكون لها تأثير على الثقافة التنظيمية للإدارة عموما وللجامعة على وجه الخصوص. فالجهود السياسية المبذولة في عملية تحسين الإدارة تحتاج إلى الموازنة بين الكفاءة والشفافية والقيم والاعراف الثقافية، لتعزيز ثقافة المساءلة متكيفة بذلك مع ينشده المجتمع، وبالتالي تجسد البعد الديمقراطي في التسيير الذي يساهم في بناء الفرد المبدع .

_ تحديات الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية:

هناك تحديات عديدة أمام مسيري الجامعة وموظفيها وتتمثل في التحديات الخارجية والداخلية:

أ_تحديات خارجية:

- التغيرات السياسية المتلاحقة على نظام الحكم وافرازاته المتقلبة.
- التقدم العلمي والتكنولوجي المستمر.
- هشاشة الاقتصاد الوطني وعجز سوق العمل على مواكبة الاعداد الكبيرة من المتخرجين.
- ضعف التمويل الحكومي اللازموالمطلوب.

ب_تحديات داخلية:

- ضعف في إدارة الموارد البشرية المتاحة بطرق حديثة.
- المركزية وانعدام الاستقلالية في اتخاذ القرارات (شراكات أجنبية....)
- قلة مخابر البحث وضعفها وعدم تفعيل دورها .
- هجرة الكفاءات المكونة من طرف الجامعات بسبب قلة التحفيزات وكثرة البيروقراطية .
- التكوين الكمي على حساب التكوين الكيفي مما أنتج الفرد الكسول.
- تقليد المناصب وفق مبدأ الولاء لا الأداء.

كل هذه التحديات ساهمت في تكوين ثقافة تنظيمية سلبية في وسط علمي، ومحاولة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة يتطلب ارادة سياسية قوية لإصلاح الجامعة ومسايرة التقدم العلمي الحاصل في جامعات الدول الأخرى.

وقد أصبحت الدولة في حاجة ماسة إلى الانتقال النوعي إلى ما يسمى الأداء المتميز في الإدارة، وأن هذه السياسة تتوقف على فلسفة وثقافة القيادة العليا للدولة والقيادة الإدارية للجامعة التي يجب أن تنسحب إلى النسيج الثقافي والإداري والتنظيمي المكون لفكر ومعتقدات مسيري الدولة والجامعة الجزائرية، فالرغبة في الوصول إلى الأداء المتميز يتطلب رغبة وقدرة على الإدراك أنه يجب تثمين مقومات النجاح والتميز، فهذا الأخير ليس مجموعة من الخطط والبرامج والإستراتيجيات الورقية الموضوعة في أدراج المكاتب، وإنما التثمين

هو تلك الثقافة التي تتحول إلى سلوك ثم قيم ومعتقدات مرسخة في نفوس الرؤساء والمرؤوسين والتي يصعب التنازل عليها في كل الأحوال.

فالدراسات الميدانية على الصعيد العالمي، أكدت على أن الدول التي استطاعت التأسيس لـ: "ثقافة مؤسسية إبداعية"[1] انتقلت إلى النموذج الإداري المتميز، أما من انتهجت الطرق الغير منهجية، فكان مآلها الفشل وانتشرت فيها المظاهر السلبية كالرشوة والفساد والمحاباة والمحسوبية والغش، وكل ما ليس له صلة بالإبداع والتميز، وهي منظمات حملت في ذاتها بذور فناءها، ولذلك على الجامعة كمنظمة إدارية فهم التغيير الثقافي لدى مواردها البشرية، لتساهم بعد الفهم في نشر المفاهيم الثقافية الجديدة المتعلقة بالأداء المتميز، وكل ذلك يحتاج إلى أيديولوجية تنظيمية تساهم في بلورة الثقافة التنظيمية الإبداعية.

-مفهوم الايديولوجية التنظيمية:

مهما حاولنا التنصل من الايديولوجية في بيئة العمل إلا أنها هي المحرك لسلوكياتنا داخل الجماعات التنظيمية، لأنها تساهم في التعبير عن الثقافة التي نحملها ونعمل على تنظيمها، وقد تعددت تعاريف الأيديولوجية التنظيمية فيراها البعض على أنها: "المفاهيم والأفكارالصريحة والضمنية، التي تتعلق بالوجود، وتحدد قبول الفرد أو الجماعة على أنهم نظام مقبول من معتقدات وقيم وأفكار وميولات، تساهم كلها في رسم التوجهات من خلال البيئة والمجتمع، لتتعدى بذلك حدود الجماعة إلى التنظيم وبالتالي يكون تأثيرها مباشر في عملية صنع القرار ووضع الاستراتيجيات حتى على مستوى المنظمات. "[2]،و ارتبط هذا المفهوم بالفيلسوف الفرنسي (Desult de tracy، 1801) الذي كتب عن عالم الأفكار، وماركس وانجلس (marx §engels,1947)[3] الذي ربط ظهور هذا المصطلح مع تطور مجتمع ما طبقيا، وقد اختلف كثيرا حول مفهوم الايديولوجية كل من زاوية نظره .

_ أدلجة الثقافة في الإدارة الجامعية:

تعبر الطرق الايديولوجية في الإدارة عن مجموعة الأطر المتبعة للوصول إلى تحقيق نتائج أفضل، عبر استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين لكي يصبحوا مؤهلين للحفاظ على الموارد المتاحة بحسن استغلالها، وينفذوا السياسات والبرامج بتحقيق الأهداف التي تضع السلطة الإدارية للجامعة كما تعمل في بعض الأحيان على تطوير النقد الذاتي وغير الذاتي والذي يتعمق من خلاله الشعور بالمسؤولية لدى الرؤساء والمرؤوسينإزاء

[1]- الزنط، مرجع سابق، ص 10.

[2]- شهيناز فاضل النجار، "*البعد الاستراتيجي الايديولوجية الجوهرية التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد*"، الجامعة المستنصرية، ع124، 2020، ص 235.

[3]- هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 204

الواجبات وتطوير روح المبادرة [1].وقد كانت هذه الايديولوجية محط اهتمام منظري التنظيم الأوائل من أمثال (Selznick,1953 ;Bendix, 1956...)، الذين بحثوا عن جذور وعقيدة الأعمال والسلطة في البيئة الصناعية، ومن خلال كتاب باندیکس" العمل والسلطة في الصناعة" أكد على أهمية الايديولوجيا بوصفه لها أنها الأفكارالموصلة إلى السلطة والمبررة لهذا السلوك، وأن إيديولوجية الإدارة هي من تبرر السلطة الإدارية التي يعبر عنها المديرون والقادة الإداريون في تلبية وتحقيق المصالح، وذلك بالتأثير في الموظفين في بيئتهم التنظيمية، من خلال رسم ثقافة تنظيمية في أذهان الموظفين، وبالتالي تصبح الأيديولوجية هي أساس الأفكاروالقيم المعرفية والتي تعبر عن خريطة معرفية لتوقع السلوكيات المستقبلية، فتصبح دليل فهم ودليل عمل وتطور في أذهان معتنقيها صورة لما يجب أن يكون عليه العمل والتغيير في المنظمة، هذا الأمر في حد ذاته يشكل أحد تحديات الإبداعالإداري في الأوساطالأكاديمية التي تعج بالايديولوجيات والتناقضات، كما تشكل عائقا أمام تقدم الجامعة باعتبارها ليست مكانا تمارس فيه السلطة بالمطلق، وإنما في جزءها التنظيمي المحدود، وبالتالي فثقافة أدلجة التنظيم في الجامعة تكون عائقا كبير أمام تحقيق الإبداعالإداري، لأنه منتج متناقض في بيئة علمية معرفية تحمل في جعبتها الكثير من الأفكاروالقيم والمعتقدات التي تتطلب توافقا أخلاقيا وبيئة معبرة عن العلاقة بين السبب والنتيجة والاعتقاد بأن سلوكيات معينة ستؤدي إلى نتائج محتملة أو مرجوة بحسب تعبير راست(Rust 1999)[2].وقد تؤثر أفكار المدير أو القائد على أسلوب قيادته لموظفيه من خلال أدلجته لنمط التسيير وفق ما يراه هو أو ما تراه الفئة القريبة منه وهذا يعتبره غريغور:" نمط التسيير الكلاسيكي الذي لا يطلق العنان لإمكانات الموارد البشرية، ويجعل المديرين يحددون أسلوبا قياديا وفقا لافتراضاتهم المتمحورة حول الموظفين"[3]، فأصحاب هذه الثقافة التنظيمية المؤدلجة، تتميز المنظمة تحت قيادتهم بالمركزية الشديدة، فتضيق هوامش الاستقلالية والحرية لدى الموظفين ويغيب الابتكار والتميز والإبداع.

-أنواع الإيديولوجية التنظيمية:

تنقسم الايديولوجية التنظيمية كمرجعية للثقافة التنظيمية وبالنظر إلى الترابط المفاهيمي بين مختلف الباحثين في هذا الشأن إلى ثلاثة أقسام هي:

-الايديولوجيات الموضوعية(Idéologies Objectives): هذا النوع من الايديولوجيات يعتبر مطلوبا في التنظيمات الإدارية لأنه يرسم منحى تصاعديا في الولاء للمنظمة وبالتالي يخلق نوع من الرضا الوظيفي

[1]- سامي الشوفي، ***الطرق الايديولوجية في إدارة المنظمات"*** ، 2022، الموقع الالكتروني:https://www.blogepoch.com تم التصفح بتاريخ:2024/02/08 سا 15و10د.

[2]- هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص، 205.

[3]- هيام رقيق، ***"إيديولوجيات الفعاليات التنظيمية في دراسات اتجاه الموارد البشرية: تحليل نقدي لنظرية الفلسفة الادارية والدافعية"***، مجلة الناقد للدراسات السياسية، مج07، ع 4، جامعة قسنطينة، 2023، ص 51.

والمنافسة بين الموظفين لتقديم الأفضل عن طريق الإبداع والابتكار، إذ يمثل مجموعة من الأفكارالتي يقترن بها جميع أفراد المنظمة والتي تتيح أسس مشتركة للمناقشة والعمل في بيئة تشاركية، وهذا ما يجب أن تكون علية الأوساطالأكاديمية ممثلة في الجامعة ومخابر البحث بالنظر إلى المسؤولية الأخلاقية التي يجب أن تتصف بها هذه الأوساط تجاه المجتمع.

الايديولوجيات المتصورة (Perceived Ideologies): هذا النوع مرتبط بالجوانب غير الملموسة والمتعلقة بالتصورات الكيفية لطريقة تفكير الأخير بداية، والتي تتطور فيما بعد لتصبح ممارسة سلوكية تنظيمية من طرف الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، وتعد عائقا تنظيميا ويرتبط بما يسمى الإدارة الكلاسيكية في التسيير والتي يعتمد فيها المديرين على التسيير بناءا على التصورات والافتراضات الذهنية التي قد تكون مجانبة للصواب وبالتالي تتحول بيئة العمل هذه إلى عائق أمام التميز الإداري.

الايديولوجيات الذاتية (Subjectives Ideologies): هي تلك البنى المعرفية للأفراد والتي تجعل العلاقة بين أعضاء التنظيم سلسلة أو معقدة وتحتاج إلى قيادة رشيدة لفهم السلوكات المستقبلية والتي تشكل ضغط على بيئة العمل وبالتالي ترهن تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن العلاقة داخل المنظمة هي علاقة تبادلية بين القيادة الإدارية وبين الموظفين، هذه الحقيقة التي حاولت النظريات الكلاسيكية إغفالها بحسب غريغور.

_ أهمية الإيديولوجية التنظيمية أكاديميا:

يرتبط مصطلح الايديولوجية بالمفاهيم السلبية في أذهان الموظفين كما ارتبط في أذهان الباحثين على غرار Guillen وbendix معتبرين أن الايديولوجية مرتبطة بالأنظمة السلطوية، لكن تبين فيما بعد أنها ليست مرتبطة بإضفاء الشرعية فقط، ولكنها انتقلت إلى ما يسمى بالإطار التفسيري الذي يقدم للقيادة الإدارية خريطة معرفية لواقع المنظمة وموظفيها وبالتالي تصبح لديها أسلوبا لتوجيه الاعمال داخلها، وهذا ما دفع علماء الإدارة للتحقق من الدور الذي تقوم به الايديولوجيات الإدارية للتنظيم الإداري ونذكر على سبيل المثال الدراسة التي قام بها كل من meyer(a1982،b1982) على ايديولوجيات مديري المستشفيات من أجل معرفة التأثير المباشر للإيديولوجيات في توجيه الموظفين وفهم سلوكا تهم من خلال النظام المتماسك الذي تشكله الأفكاروالمعتقدات والقيم، والتي كانت نتائجها أن الايديولوجيات الإدارية على اختلاف أشكالها هي بوصلة القيادة الإدارية لصنع واتخاذ القرارات بطرق مختصرة وقدم الباحثان كينغ وارهارد(King-Erhhard,1996) ملخصا لأهمية الايديولوجية التنظيمية تمثلت في النقاط التالية[1]:

[1]- هاتف الفتلاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 214.

- قوة جاذبة تعمل على حماية المنظمات من التأثيرات الخارجية، كما تجذب الموارد البشرية للعمل التشاركي من خلال التلقين المستمر للقيم التي تتحول فيما بعد إلى روح مركزية للتنظيم تمنح الحياة وتعلم الإطار الرسمي للوظائف الأساسية.
- تجعل المنظمة أكثر فاعلية لارتباطها المباشر بالأداءومعدل دوران العمل، بالإضافة إلى زيادة الرضا والمشاركة، وهذا يتوقف على نوع الايديولوجية التنظيمية وبشخص القائد أو المدير، فضخ ايديولوجية تنظيمية تشاركية تحفيزية يؤدي حتما إلى تغيير البنية البيروقراطية وهذا ما تتطلبه البيئات الأكاديمية على غرار الجامعة كما أسلفنا سابقا، وقد قدم غريغور(McGregor) الكثير من الشروح حول الدور الذي تلعبه وتساهم فيه القيادة الإدارية في تحقيق الفاعلية التنظيمية باعتبار العلاقة بينها وبين الموظفين هي علاقة تبادلية[1]، فكلما زرع القائد قيم تشاركية وفق ايديولوجية تنظيمية معينة خاصة في عملية اتخاذ القرار، والتركيز على الأعمال المحفزة، وقليدهم المسؤوليات وفق مبدأ الكفاءة كقيمة أساسية للترقية، كفيل بجعلهم عملون بجد ويبدعون.
- لها دورا كبير في حل المطالب المتناقضة بين الموظفين ووحدات الإدارة، عن طريق تقليل الغموض بتسهيل التكيف والتغيير، فبيئة العمل تشكل ضغطا كبيرا على القيادة وموظفيها مما يسهم في ضرورة تبني ايديولوجية تنظيمية تشاركية وفق خصائص تنظيمية يتوجب أن تتوافق مع طبيعة المهام الموكلة، والجامعة باعتبار كيان علمي معرفي منظم يجب تتداخل فيه الايديولوجيات الذاتية مع الموضوعية للمنظمة باعتبار المورد البشري فيها مؤهل لتقليل التناقضات وقبول التوافقات بما يسمح بخدمة الصالح العام الذي يتكامل مع المصالح الخاصة للموظفين، فإيديولوجية الصالح العام هي التي تحقق الفاعلية وتضمن اشباع الحاجات الشخصية لموظفيها في جو من الحرية والديمقراطية يساهم في خلق البيئة الإبداعية.

ويجدر بنا التنويه على أن المنظمات الإدارية الكبرى تفكر بمنطق المؤسسة في إطار تطوير أخلاق المؤسسة، لاعتقادهم الراسخ بأنهم منتجون للقيم بقدر ما هم منتجون للتنظيم، وقد أطلقوا في بداية التسعينات من القرن الماضي ما يسمى بالميثاق الأخلاقي في العمل والمتمحور حول مدونة الأخلاق التي تُعرف طبيعة العلاقات في العمل والسلوكيات الواجب التحلي بها في العمل[2]، وهذه هي الايدلوجية التنظيمية الموضوعية التي تعلي من شأن التفكير الجماعي المؤسسي، الذي يكون مصدر ومنبع الابتكار والإبداع.

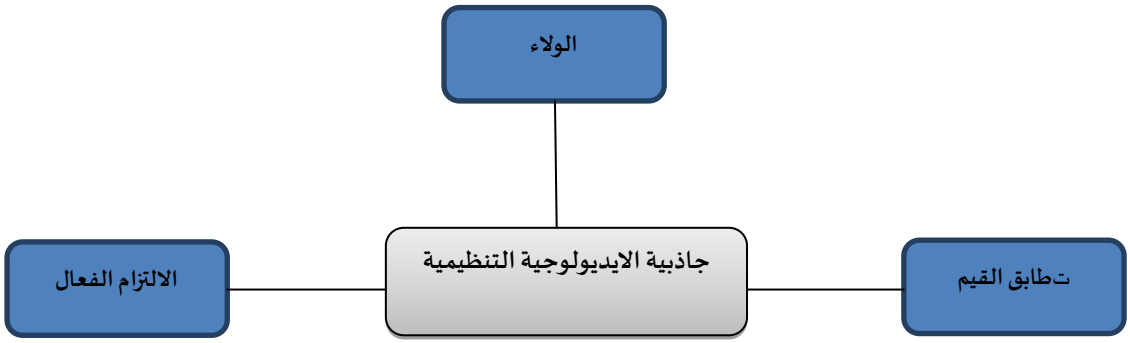
[1]- هيام رقيق، مرجع سابق، ص 53.

[2] Daniel Linhart, Ideologie et pratiques manageriales :du taylorism à la précarisation subjectives des salaries, Revista Sociedade e Estado, volume 28,numero 3, 2013, p530.

وقد شدد تايلور على حس المصلحة العامة كقيمة أساسية في العمل وكثقافة واجب توفرها في الموظفين بقوله:"...على أنه يجب علينا الابتعاد ظرفيا عن الاستقلال العقلي، والقبول بأن نكون ضمن مجموعة في العمل الذي نحن بصدد القيام به، حتى نقدم الأفضل للعامة، ونستفيد..."[1].

وإن كان ما دعى اليه تايلور يقع ضمن خانة ضرورة الإلتزام والولاء للمجموعة المُنظمة فإنه يقع أيضا في بوتقة جاذبية الايديولوجية التنظيمية التي تجسد ثقافة تنظيمية معينة في المنظمة، والتي يكون العمل الجماعي فيها مبني على الالتزام الأخلاقي والتنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين، فيما يتعلق حاجات الأفراد الشخصية وحاجتهم إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، كما يتعين على الرؤساء تحمل المخاطر والالتزام بحسن التسيير والتحفيز والالزام من خلال كمية من الأوامر المباشرة التي تتغلب على مقاومة الموظفين لسياسة الإدارة، ويكون التسيير مبني على الأسس العلمية، فكل ماسبق ذكره يقع تحت خانة جاذبية الايديولوجية التنظيمية التي تسعى لتحقيق الإبداع والتميز والتي يجسدها الشكل التالي:

الشكل رقم(12) يمثل جاذبية الايديولوجية التنظيمية



المصدر: هاتف الفتلاوي وأخرون، 2018، ص، 226

تقترن هذه العناصر المذكورة في الشكل أعلاه بمدى الجاذبية التي تنتجها الايديولوجية التنظيمية للقيادة الإدارية العليا، والتي تجعل الفرد مرتبط بالولاء للمنظمة وليس لمجموعة أو قيادة معينة، ويصبح الموظف لديه استعداد لبذل أقصى الجهود الممكنة لصالح المنظمة حفاظا منه على استمراريتها وتميزها، لانه يشعر بتطابق قيمه ومع قيم المنظمة، وبالتالي يلتزم عاطفيا وقيميا بالأهداف المسطرة من طرف المنظمة وهذه هي جاذبية الايديولوجية التنظيمية الإيجابية التي تحدث الرضا والاندماج الوظيفي، وتعبر عن وجود إبداعإداري مميز ومتميز، وهذا ما تحتاجه الأوساطالأكاديمية كالجامعة ومخابر البحث، والذي يتوقف توفره على مدى إدراك القيادة الإدارية لقيمته بالنسبة للجامعة والمورد البشري الذي يشتغل فيها.

[1]- Daniel Linhart, Op-Cit, p521.

المبحث الثالث: الإبداع الإداري في الإدارة الجامعية:

تعبر جودة التعليم العالي عن الكفاءة في التسيير والتكوين، ونقطة الارتكاز في ذلك هي الهياكل والأنظمة التي تحويها الجامعة إضافة إلى الموارد والطاقات البشرية والفكرية، هذه الموارد تتطلب هي الأخرى مجموعة من الكيفيات والسبل التي تساهم فعليا في النهوض بهذا الصرح العلمي أو الحفاظ عليه، وتتمثل في الإطارالإداري والبيداغوجي والتعليمي.[1]

-مفهوم الإبداع:

اختلف الباحثين وعلماء الإدارة في تعريف الإبداع، نظرا للتعقيد الذي يتميز به وصعوبة الوصول إليه من طرف الأفراد والمنظمات، فهو عملية لها قواعدها وموجهاتها وليست عشوائية ومن بين التعريفات التي تتوافق مع هذف البحث نذكر مايلي:

عرفه حمادي 1999 على أنه:"ليس ذاك التفكير المزاجي الذي يتوقف على معيار الزمن والظروف، ولكنه النظر للأمور المألوفة بطريقة غير مألوفة، والعمل على تطوير هذا النظر الجديد ليتحول إلى أفكار فتصميم فإبداع..."[2].

عرفه مكتب الكيبك للغة الفرنسية(OQLF) بأنه:" القدرات الخاصة للعقل الذي يتطلب الاساليب المناسبة لإيجاد أفكار جديدة أو حلول جديدة، تؤدي إلى خيارات مفيدة وموثوقة."[3].

عرفه فيليب كوتلر وفرناندو تریاس 2016() بأنه:" القدرة على اكتشاف طرق جديدة لتوحيد المفاهيم أو العناصر الموجودة".

عرفه جون فرانسوا مارتي، 2020 (Jean Francois Marti) على أنه:"التغيير، فالإبداعهو قدرتنا على تحريك خيالنا أمام التغيير الذي تقبلناه والذي نعمل على إيجاد حلول جديدة له،فالإبداع ليس هبة من السماء، وانما ميزة نحتفظ بها جميعا وليست حكرا على النخبة ويمكننا تطويرها بحرية"[4].

---

[1]- مانع صبرينة، "***الابداع الاداري: رهان تحسين الجودة في الجامعات مقاربة افتراضية***"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مج 02، ع 34، ص55.

[2]- علي حمادي، ***"صناعة الإبداع***، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1999، ص 84.

[3] Office québécois de la langue française, site web :https://www.vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca, consulté le 12/02/2024 à 16h31.

[4]Christian latour, une novelle définition de la créativité, site web :https://www.hrimag.com, consulté le :12/02/2024 a 15h49.

عرف من طرف مجموعة من الباحثين على أنه:" القدرة على تقديم إجابة جديدة ومقبولة في سياق معين، والتي قد تتعلق بفكرة، سلوك، منتوج، خدمة أو إجراءات تنظيمية"[1].

التعريف الاجرائي للباحث:" الإبداع هو تفاعل عقلي للأفراد مع محيطهم الذي يُؤثر فيهم ويتأثر بهم، من خلال قدرتهم على إدراك الواقع بطريقة مبتكرة وغير مألوفة، في بيئة حرة تساعدهم على التفكير الحر من أجل إيجاد الأنماط الخفية للوصول إلى حلول خارج الصندوق".

-مفهوم الإبداع الإداري:

ترتبط الإدارة الناجحة والمتميزة بقدرتها على التكيف مع التغيرات المستجدة والتي تمس الموارد البشرية خاصة، لضمان استمراريتها وبقاءها، ولذلك فالإبداعالإداري أصبح ضرورة حتمية للمنظمات الإدارية ويعرف كالآتي [2]:

- هو عملية منبعها الفكر تجمع بين المعرفة المتأنقة والعمل الخلاق، الذي يمس جميع الجوانب التنظيمية للعمل الإداري، ناتج عن تفاعل متغيرات البيئة الإدارية الذاتية والموضوعية والسلوكية، للأشخاص المتميزين.
- هو عملية تطوير الهياكل التنظيمية عن طريق تطوير العقلية البشرية للموظفين بالرشادة في اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تؤثر مستقبلا على التصرفات المرتبطة فعليا بالتفكير الابتكاري.
- هو ضرورة تسييرية تسعى من خلالها الإدارة إلى احداث نقلة نوعية على مستوى التنظيم، من خلال توليد الأفكارالإبداعية والابتكارية والعمل على تنفيذها من قبل الموظفين.

كما ربطه بعض الباحثين بقدرة القائد وادراكه وجاءت التعاريف كالاتي[3]:

- إدراك المدير والطاقم الإداري لقوتهم الكامنة المعطلة والمعيقة مهنيا وشخصيا، وضرورة ايجاد البدائل التحفيزية والقدرات الذهنية لتنمية الإبداع لديهم.
- قدرة القيادة الإدارية على الإبداع والابتكار، عبر الأفكارالجديدة التي يمكن أن تحفز الموظفين على ابراز قدراتهم واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة بعد أن تلقى تلك الأفكارالتجاوب من طرفهم.
- مجموعة الأفكاروالممارسات التي يتصف بها القائد الإداري والتي تساهم في إنجاز عمليات إدارية جديدة، يتطور من خلالها الموظف مساهما بذلك في تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

[1]Dahn ovono beyene, le management de la creativité dans les organisations innovantes : cas de startups de la region occitanie, these de doctorat, université paul valery montpellier3,2021,p, 30.

[2]- أسامة خيري، ***"إدارة الابداع والابتكار"***، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2012، ص 39.

[3]- شهرزاد زقليل، ***"الابداع الاداري: رهانات تحديات و افاق مستقبلية"***، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، مج 17، ع 01، 2023، ص 687.

- **نظريات الإبداع الإداري:**

تعددت النظريات بتعدد المهتمين بهذا الحقل المعرفي الجديد والضروري، وكان الاهتمام ولازال به في بيئة مفعمة بالحريات وجو من الديمقراطية في المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها المجتمعية، والتي أدركت جميعها وإن اختلفت أماكن تواجدها ولبيئة التي تشتغل فيها أهمية وجوده. ونذكر أهم النظريات التي تناولت الإبداعالإداري كالآتي [1]:

أ_نظرية March.Simon:

حاولت هذه النظرية معالجة المشكلات التي تعترض عمل المنظمات، وفسرت من خلال هذه المعالجة الإبداع، فهناك تناقض بين ما تريده وما يجب أن تقوم به، ولذلك فالإبداع هو عملية سد للفجوات الأدائية يمر عبر الوعي ثم البحث عن البدائل بالتفكير خارج المألوف، فقد ارجعت هذه النظرية وجود الفجوة في الأداء إلى العوامل المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية.

ب_نظرية Burns. Stalker:

ركزا على الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمات وعلاقاتها بالأداء والفاعلية التي تضمنها تلك الهياكل في بعض الحالات، فمن خلال اباحثهم توصلوا إلى أن ملائمة البنى التنظيمية للتغيرات الفكرية والآلية والعضوية (سهولة جمع البيانات ومعالجتها) هي التي تساهم فعليا في خلق الإبداععلى مستوى المنظمات.

ت_نظرية Wilson:

أكدت هذه النظرية على أن الإبداعالإداري للمنظمات يتطلب ادخال التغيرات المستجدة والتأقلم معها، من خلال ضرورة إدراك القيادة الإدارية للتغيير الواجب حصوله، مع تبنيه ثم العمل على تطبيقيه، عبر اشراك الموظفين فيه لتوليد مقترحات جديدة وقبولها.

ث_نظرية Harvey. Mill:

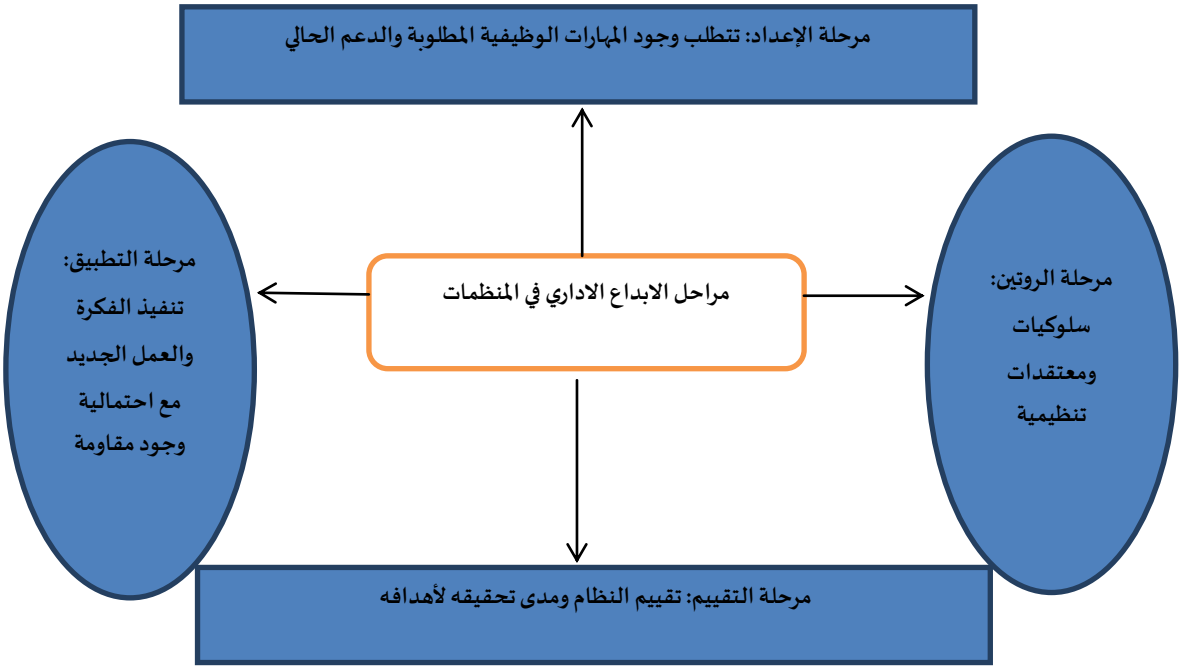
ركزا على العوامل التي تؤثر في الإبداع سلبا وإيجابا مثل: عمر المنظمة وحجمها، درجة المنافسة، نوع الاتصالات الموجودة فيها، دور التغيرات التقنية والتكنولوجية الحديثة، وحاولا أن يفهما الإبداع من خلال ما يسمى بالحالة والحلول، عبر وصف المشكلات التي تعيق عما المنظمة والحلول الواجب اتباعها، والتي تتعلق بالقدرة على الإبداع وحاجة إليه في ظل العوامل المذكورة سابقا.

[1]- شهرزاد زقليل، مرجع سابق، ص 689.

ج_نظرية Hang.Aiken:

بتناولها لمختلف المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها، صنفت على أنها شمولية في دراسة هذه الظاهرة، فقد خلصت إلى التفسير الذي يؤكد على أن الإبداعالإداري هو إضافة برامجية جديدة حملت تغييرا على مستوى المنظمة، وتمر عملية الإبداع بمراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (13) يوضح مراحل الإبداعالإداري على مستوى المنظمات وفقhang, aiken



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة شهرزاد زقليل 2023.

ح_نظرية Zaltman.Others:

هذه النظرية جاءت لتؤكد على أن الإبداع في المنظمات ليس فرديا وإنما جماعي، فهو فكرة جديدة وممارسة لوحدة التبني، كما أكد الباحثين على أنه يمر بمرحلتين تتخللهما مراحل جزئية، مرحلة البدء المرتبطة بالادارك والقبول وتوليد الأفكارالجديدة ومرحلة التطبيق.

ويجدر بنا التنويه إلى أن الإبداع في المنظمات الإدارية خاصة الأكاديمية كالجامعة يحدث من خلال ثقافة منظمة تتجسد قي الطريقة والسلوك وكذلك عبر الخيمياء بين الأفراد والمنظمة، هذه الخيمياء هي نتاج مجموعة من العوامل كالمعرفة والشخصية...، فالإبداع يعبر بالأساس على النجاعة في العمل وقوة المبدأ التشاركي في صنع واتخاذ القرار في المنظمة[1].

[1]- Dahn ovono beyene, Op-Cit, p 9.

وقد شكل موضع الإبداع تحديا معرفيا لعديد الباحثين المهتمين بدراسته، وكانت النتيجة تعدد المقاربات النظرية وقد وجدنا أن مقاربة lubart هي الأقرب مفاهيميا إلى ما نريد الوصول اليه لفهم هذه الظاهرة ما يؤثر فيهاإيجابا وسلبا على مستوى الجامعة.

المطلب الأول: مقاربة المتغيرات المتعددة للإبداع

منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، تطور العمل على ظاهرة الإبداع والذي خلص Lubart (1999) إلى نتائج مفادها أن الإبداع هو نتاج تفاعل بين مجموعة من العوامل لمعرفية، الذهنية والبيئية، وهي مقاربة متعددة المتغيرات، خاصة بالفرد والبيئة التي يتواجد بها، فالبنسبة إلى , lubart Mouchiroud,Tordjman, Zenaoui(2003)، هناك 4 متغيرات أو عوامل ضرورية لتطوير الإبداع : المعرفة والذكاء(عوامل معرفية)، الشخصية والدوافع(عوامل ذهنية)، العوامل العاطفية وعامل البيئة[1].

العوامل المعرفية:

تتركز هذه العوامل حول قدرة الموظف على إنتقاء الأفكارالتي تتعلق بالحلول للمشاكل المعيقة للعمل، أو تقديم رؤية جديدة لتنظيم العمل من خلال لفهمهم المتقدم، فالأشخاص المبدعين يرون ما لا يستطيع الجميع رؤيته، لامتلاكهم خاصية الترميز الانتقائي والمقارنة الانتقائية والتركيب الانتقائي، وكل هذه متعلقة بالذكاء والمعرفة للقيادة الإدارية أو الموظفين .

العوامل الذهنية:

هذه العوامل تشكل حيزا كبيرا من الاختلافات الفردية المتعلقة بالتفكير الإبداعي، والحديث عنها هو تجميع للسمات الشخصية للموظف أو الفرد، والتي تشكل مرجعا للسلوكيات التي تتغير مع الوقت إلى أسلوبمعرفي محفز.

العوامل العاطفية:

الإرتباط بين العواطف والإبداع تمت دراسته من قبل الباحثين بطرق عديدة، فالحالة العاطفية للأفراد تسمح بأن يكونوا في ظروف مواتية للإبداع الإيجابي وظهور أفكار جديدة ومبتكرة، فالعواطف تغذي الإبداعفي كل المجالات التسييرية والفنية، وقد أكد ت على ذلك آن شومبورجي Anne Schomburger:"عواطفنا هي في مركز سلوكياتنا المهنية، فهي المحرك إلى التغيير، التحفيز، الإبداع، واتخاذ القرارات"[2] وكانت أول من أكدت Alice.M.isen سنة 1999 على أن العواطف الإيجابيةتسهل عملية الأداءالإبداعي عكس العواطف السلبية والمحايدة، فالعواطف الإيجابية تفضل الإبداع مهما كان الهدف من المهمة المكلف بها الموظفين أو الأفراد بسبب الإلها سترخاء المتولد عن الاحساس بالأمان والرغبة في الإبداع.

[1] -Dahn ovono beyene, Op-Cit, p 36.
[2]- Ibid, p 38.

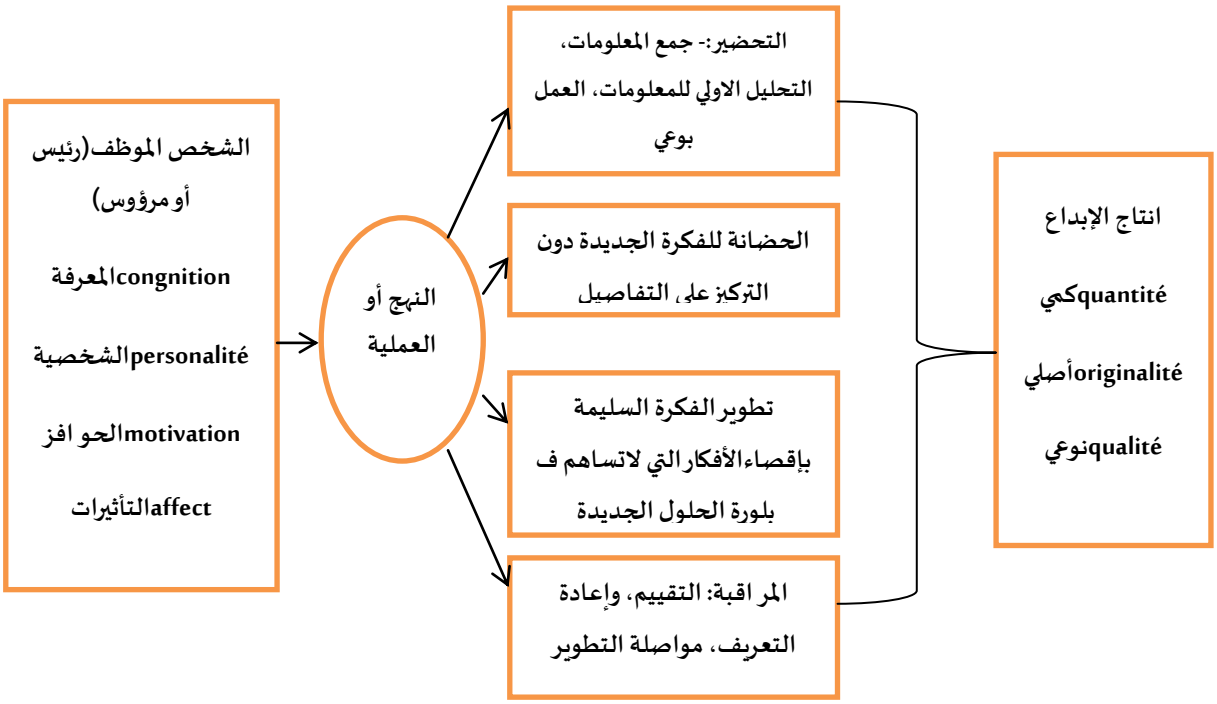
العوامل البيئية:

الاتجاه نحو امتلاك المهارات الإبداعية لا تبدو أنها ذات أبعاد وراثية، فليس بالضرورة أن يكون الأشخاص المبدعين قد ورثوا تلك المهارات عن أبائهم، فتطوير العقول منوط بالتأثير المزدوج للبيئة والوراثة، فثراء البيئة، وبالخصوص البيئة العائلية بداية والتي تساهم بشكل كبير في تطوير المهارات المعرفية، بالإضافة إلى البيئة التعليمية كمحطة ثانية في تكوين المورد البشري، وانتهاء بيئة العمل أو البيئة المهنية، تساهم بشكل كبير في ميلاد الإبداع، فالبيئة تلعب دور المحفز للإبداع، وفي هذا الاتجاه فتركيبتها تساهم في ظهور الفكرة الجديدة، والتي تؤهل الفرد لتعلم نمط تصرف جديد.

يساهم تداخل وتفاعل هذه العوامل وفق هذه المقاربة إلى ظهور الإبداع في جميع المجالات التي يكون فيها الفرد، وقد ركزت على أهمية توفر الحاجات النفسية والمادية للفرد، وعليه فالحاجة إلى التسيير الفعال للموراد البشرية أمر ضروري، فنمط التسيير هو الضامن لميلاد الأفكارالجديدة والإبداعية سواء على مستوى الأسرة أو على مستوى المنظمات التي تحوي في جعبتها اختلافات كبيرة وذهنيات متعددة، كما يمكن أن يكون نمط التسيير معطلا لظهور الفكر الإبداعي .

يوضح الشكل التالي كيفية إنتاجالإبداع بناءا على المقاربة متعددة المتغيرات .

الشكل رقم (14): العوامل المساهمة في إنتاج الإبداع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة Dahn ovono (2021) وFurst,Guillaume(2012).

وفي هذا السياق يمكننا أن ندرج أحد التعاريف التي جاءت شاملة ومتفقة مع هذه المقاربة والتي سيكون لها إضافة علمية تتفق وأهداف البحث والتي تؤكد على أن :" الإبداع هو تفاعل القدرات الشخصية والنهج أو العملية التي ينتج من خلالها الفرد أو الجماعة، منتجا مفيدا يتوافق مع السياق الاجتماعي الموجود فيه[1].جاء هذا التعريف معبرا وشارحا لأهمية التفاعلات التي يجب أن تحدث للوصول إلى الإبداع، مع تأكيده على البيئة من خلال تعبير السياق الاجتماعي.

_ بيئة الإبداع الإداري:

تلعب البيئة التي يتواجد فيها الأفراد دورا محوريا في توجيه طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والابتكار والتميز، أو الحد منها وتعطيلها، وبالحديث عن الإبداعالإداري في الوسط الأكاديمي وتأثيرات نمط التسيير عليه، فإننا نتحدث نظريا عن بيئة تعد ملائمة ماديا وتقنيا وأخلاقيا، للأفراد للإبداع والابتكار فيها باعتبارها مكان منتجا للمعرفة، ولذلك فالإبداع فنيا أو علميا أو إداريا يحتاج إلى بيئة حاضنة ومحفزة.

2-2-1البيئة الاجتماعية

يربط Wodman وschoenfeldt (1990.1989) بين الإبداع والمحيط الذي يتواجد فيه الفرد بالقول:"أن الإبداع هو ذاك المنتوج المعقد لسوك شخص ما في وضعية معينة" كما تؤكد Viala وPerez (2010) على ذلك مؤكذان على أن: "الإبداع التنظيمي يرتبط بالموظف (الفرد) والمؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار لتفاعلات الفرد مع محيطه وتفاعلات المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية"[2]، ولذلك فالبيئة الاجتماعية تعد من العناصر المهمة الملهمة للإبداع الفردي والجماعي، والتي تساهم من خلالها في تجسيد البعد الثقافي للإبداع مستقبلا في المنظمات التي يرتادها الأفراد ويصبحون رؤساء أو مرؤوسين فيها.

وكان لاهتمام العديد من الباحثين المهتمين بتأثيرات البيئة على الإبداع والابتكار أن كانت نتائجهم تؤكد على أن كلاهما مصنوع وليس مطبوع، أي صنعت من خلال البيئة التي يتواجد بها الفرد[3]، ولذلك فالبيئة الاجتماعية ممثلة في الفواعل الرئيسية التي تكون الفرد وتبنيه، هي المسؤولة والمخولة للاهتمام بفئة المبدعين أو بتوفير المناخ اللازم لظهورهم، كما ينطبق الأمر على المنظمات الإدارية وخاصة الأكاديمية منها، والتي يتوجب عليها أن تكون منبع الإبداع وحاضنة المبدعين وتلك مسؤولية تجاه المجتمع، خاصة إن تعلق الإبداع بالقيم التي تعلي من شأن المجتمعات والمنظمات والتي لا تتعارض معها.

---

[1]- Fuerst,Guillaume. Approche multivariée de la creativité : structure de personnalité et dynamiques de processus, these doctorat, université de Genève, suisse.2012, P 14.

[2] Dahn,ovono, Op-Cit, P66.

[3]- عفاف السنوسي العطوشي، "***انتصارسالم ابونعامة، الإبداع والابتكاروعلاقته بالبيئة الاجتماعية المحيطة***"، كلية التربية جامعة طرابلس، ليبيا، ص 300.

وبالتالي يتوقف الإبداعالإداري في المنظمات على وجود سياسة عامة تقوم بها الإدارة الجامعية خصوصا والإدارات في قطاعات مختلفة عموما، لتوفير بيئة تساهم في بلورة الإبداعالإداري كمجهود جماعي لمحيط اجتماعي مهني، دافعة بذلك الموظفين إلى تحقيق التميز السلوكي وإبراز القدرات الشخصية والجماعية لتطويرها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة المصالح الذاتية لموظفيها.

وقد قدم أصحاب النظرية البنائية الوظيفية من أمثال تالكوت بارسونز نموذجا لمنظمات تقوم ببناء الفعل الاجتماعي المتضمن السلوك أو التفكير الإبداعي حسب المعايير والقيم والضوابط والتوجيهات الدورية والنمطية والثقافية التي كان للمنظمة كبيئة اجتماعية مهنية دورا كبير في تكوينها وترسيخها، وبالتالي يؤدي النكوص عن هذه المعايير إلى خلل في النظام الاجتماعي، والطي يسميه بارسونز خلل في التنشئة الاجتماعية[1]، هذه المقاربة قد تشكل نقطة خلاف علمية بين الباحثين باعتبار ان بعضهم يؤكد على أهمية البيئة الحرة والتي لا تخضع للمعايير التي قد تكون في حد ذاتها عائقا أمام الإبداعالإداري .

_ القيادة الأكاديمية المبدعة:

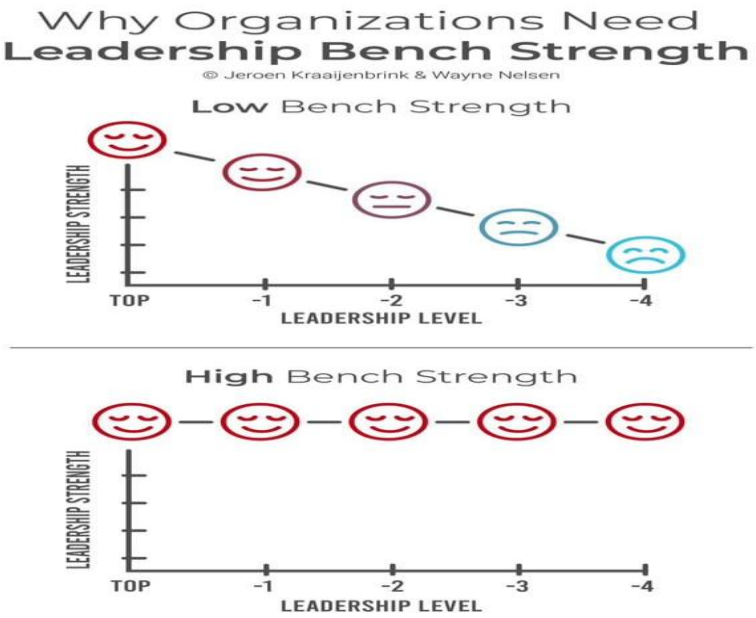
عرفت القيادة المبدعة في الوسط الأكاديمي على أنها:"قدرة القائد الأكاديمي على القيام بإنتاجالأفكارالجديدة وتطويرها وتغيير مناخ العمل من خلال الموارد البشرية المتاحة والوسائل والأنظمة لتحقيق أهداف المنظمة (الجامعة) بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة: كما تعرف أيضابأنها: القدرة على الإصلاح والتجديد والتغيير قصد احداث تطورات كمية وكيفية في العمل لاكتشاف المشكلات وحلها"[2]، وتعد القيادة المبدعة في الوسط الأكاديمية حافزا ماديا ومعنويا للمرؤوسين، للتجسيد وابراز القدرات الإبداعية من خلال الالهام القيادي الذي تمتاز به المنظمة، والذي يرفع الكفاءة والفاعلية لدى الموظفين لتوفر هياكل إدارية مرنة ومتينة تعمل باستمرارية على تشكيل وتوجيه اتجاهات الموظفين ومواقفهم، فالمنظمات التي تكون لها الفرصة للعمل تحت رئاسة قائد مبدع وملهم تنفرد عن غيرها من المنظمات التي تتواجد في بيئتها بميزة خاصة، فالقيادة المبدعة هي التي تعمل دائما على إزالة الغموض والتثبيط، عن طريق الاتصال التشاركي الفعال للموظفين والطي يهدف إلى تشجيعهم على اخذ زمام المبادرة في العمل، هذا التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين يضعه في خانة الشخصيات المبدعة والملهمة على الإبداع، وتحتاج المنظمات على الدوام إلى القيادة الرشيدة والمبدعة التي تظهر من خلال المخططات

[1]- نصر الدين بن عودة، "***العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغازللوسط، البليدة-المدية***"، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، ع 51، 2019، ص 88.

[2]- وسام بنت مشعل الغمس، نسرين بنت ناصر اليساري، "***دورالقيادة الابداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية رؤية مستقبلية***"، مجلة منار الشروق للتربية وتكنولوجيا التعليم، السعودية، مج 2، ع 3، 2023، ص 16.

الهيكيلية والتنظيمية للمنظمات والتي قد تكون هذه الهياكل إما معطلة للعملية الإبداعية أو محفزة لها وهذا يؤكده قانون قوة مقعد القيادة والذي يوضحه الشكل التالي:

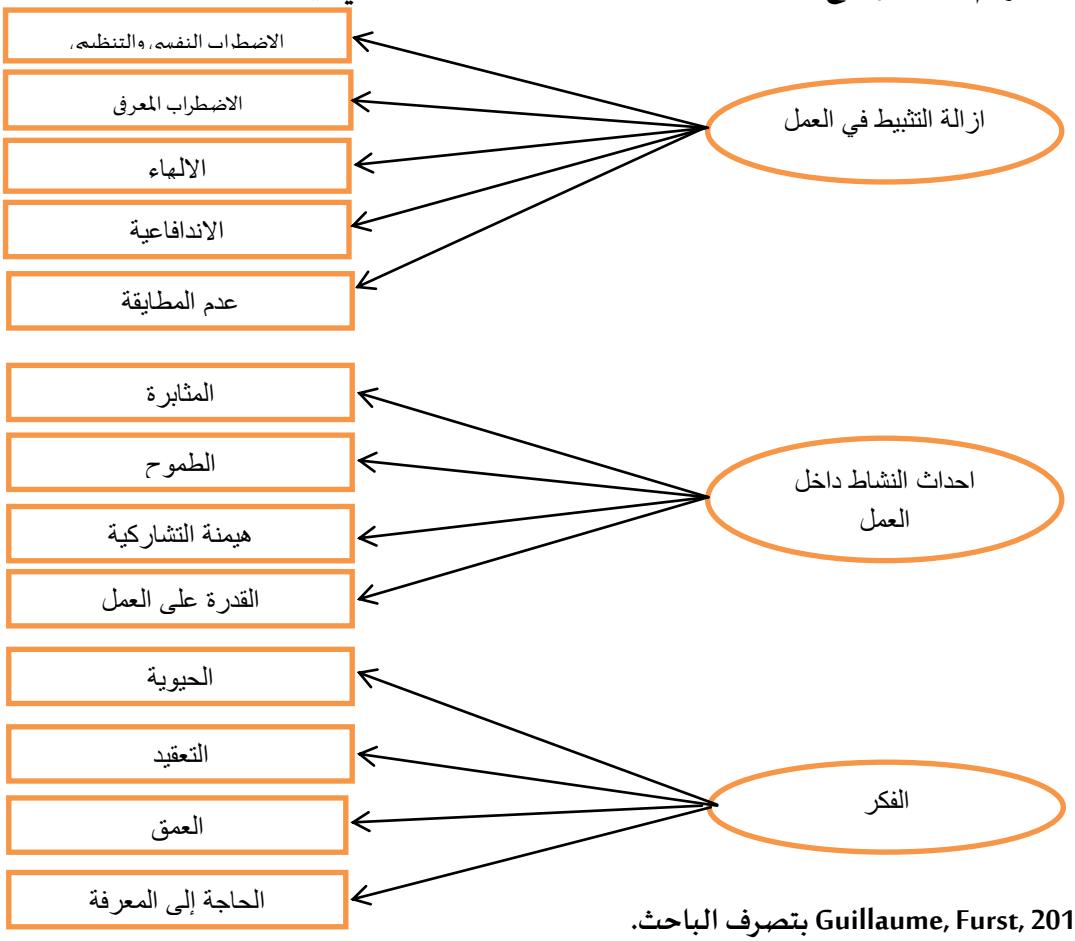
الشكل رقم (15) يوضح قانون مقعد القيادة



المصدر: ICG

ويشرح الشكل التالي القدرة الشخصية للقيادة المبدعة في التحفيز على الإبداع والتي تتمحور على 3 عناصر.

الشكل رقم (16) يوضح تفاعلات الشخصية القيادية المبدعة في بيئة العمل.



المصدر:Guillaume, Furst, 2012 بتصرف الباحث.

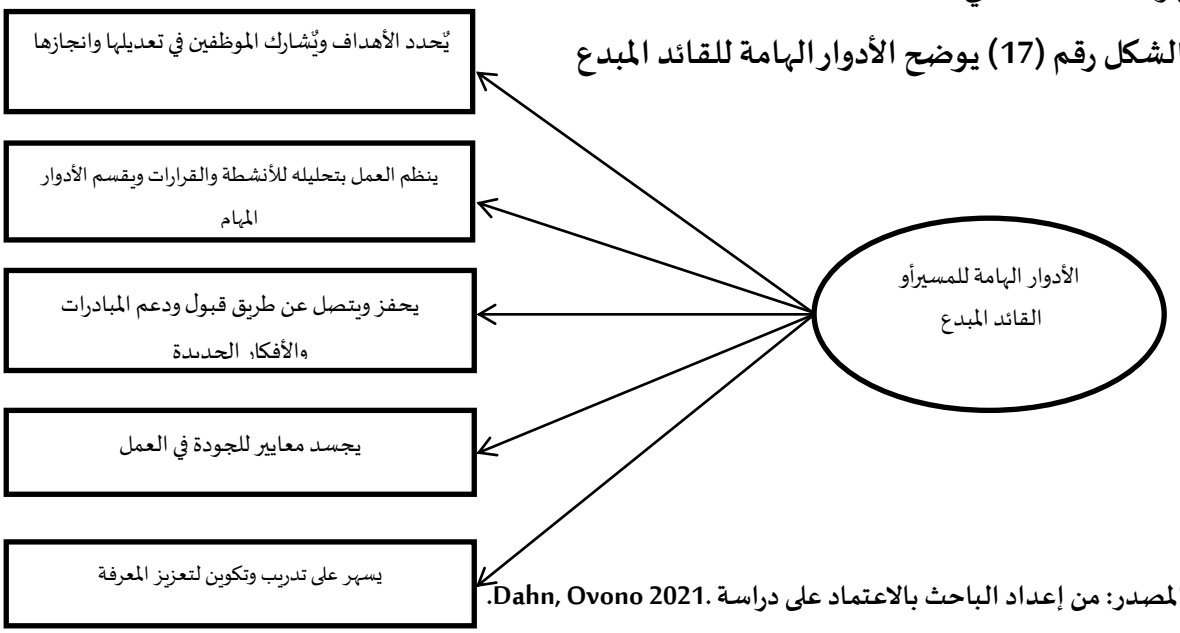
يعبر الشكل عن أهمية التفاعلات التي تحدثها الشخصية المبدعة من خلال العناصر الثلاثة التي تتمتع بها كما هي موضحة في الشكل وهي : إزالة التثبيط في العمل، إحداث النشاط في العمل، التركيز على الفكر داخل العمل، هذه العناصر الثلاثة يحتوي كل عنصر على خمسة عوامل يتوجب أن تتفاعل فيما بينها، وفق دراسة كل من Deyoung Et Al(2007) ما يسمى بـ Big Five Factors[1]، وقد قمنا بحذف عاملان في العنصر الثاني والثالث لمنع التكرار مع التأكيد على وجودهما في عملية التفاعل ويتعلق الأمر بالنشاط والفكر في المخطط الأصلي المترجم، ولذلك فالشخصية المبدعة القيادة لها القوة الدافعة على إحداث التغيير على مستوى المنظمة وذلك لما تتمتع به من قدرات إبداعية والتي تتمحور حول الصفات التالية بحسب Gary A . Davis(2004)[2]: الأصالة، الإستقلالية، القدرة على المخاطرة، مستوى عالي من الطاقة، الفضول، حس، وقد أحصت Amabile (1988) في دراستها التي شملت مقابلات مع 120 باحث وتقني أتو من 20 قطاع مختلف على 3 مهارات شخصية أو فردية صالحة لجميع الميادين والتي يجب أن يتمتع بها الموظف أو القائد الإداري وهي[3]:

[1]- Guillaume,furst, Op-Cit, P 168.
[2]- Dahn, Ovono, Op-Cit, P46.
[3]- Ibid, p63.

- الكفاءة المتعلقة بميدان العمل (التخصص).
- المهارات المتعلقة بالإبداع.
- التحفيز الداخلي للقيام بالمهمة المكلف للقيام بها.

وقد أكدت أيضا على أهمية العوامل الفردية والبيئية وتفاعلاتها وتأثيراتها الإيجابية أو السلبية على الإبداع، لأن في أدبيات الإبداع التنظيمي لا يجب علينا أن نركز فقط على الفرد المبدع، لكن الفكرة التي لا يجب التغافل عنها وأكدها Peter Druker 1954 على أن أهم عامل يساهم في تطوير المنظمة هم الأفراد وقدرتهم على الإبداع وتنظيم علاقاتهم في العمل من خلال 5 أدوار مهمة للتسيير السليم والمثمر أكدها هو والتي يظهرها المخطط التالي:

الشكل رقم (17) يوضح الأدوار الهامة للقائد المبدع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة .Dahn, Ovono 2021.

ويمكننا الإشارة إلى ما يفعله قادة أقوى منظمتين في العالم والتي يمكن أن تصف لنا الصورة الحقيقة للقيادة المبدعة بيل غايتس Bill Gates واليون ماسكEllon Mask لتحسين مردوديتهما على المستوى الشخصي والمهني وذلك من خلال اتباعهما لقانون الخمس ساعات كاستراتيجية منهما لتحفيز الإبداع وتطوير الامكانات[1]، والتي تنعكس آليا على المنظمات التي يقودونها .

الأدوار التي يحددها الشكل رقم (18) لا يمكن أن تكون كافية وإن كانت مهمة وضرورية كما أثبتتها دراسات متعلقة بالإبداع ،لكن يجب أيضا الأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل ومجموعات العمل التي يمكن أن تؤثر على الإبداع بحسب Parmentier (2015) و[2]Szostak .

[1]- Nicoln, La règle des cinq heure :l'habitude simple que Bill gates et Ellon Musk appliquent pour améliorer leur productivité, publier le 25/02/2024 , Journaliste jeuxvideo, site web :http://www.jeuxvideo.com, consulté le :28/02/2024 a 15h 10.
[2]- Ibid, p 62.

_ المنظمة المبدعة:

تقول Amabile(1988) أنه في سنوات السبيعينات، مصطلح الإبداع والابتكار كان قليل الاستعمال في محيط المنظمات أو المؤسسات، وبرزت أهميته بسبب العولمة التي فرضة تنافسية على مستوى الاسواق، أو تغييرات سياسية على مستوى الدول، فالإبداع والابتكار كان وسيلة ضرورية واجبارية للمنظمات للتطوير والنمو، وقد ساهم هذا التنافس التنظيمي والعلمي على بروز طاقات كبيرة في شتى المجالات بسب البحث عن التغيير المعرفي والمنظم على حد تعبير Druker(1985)[1]، فالحاجة للتميز والنمو هي حاجة جماعية قبل أن تكون فردية، وبالتالي تساهم جماعات العمل والمنظمات في بلورة ذلك ان توفرت على عوامل تنظيمية تفضل الإبداع والابتكار وتوجد 4 سمات ركزت عليها تريزا أمابيل للظفر بالمنظمة المبدعة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي.

- الإبداع الفردي ركيزة أساسية لميلاد الإبداع التنظيمي.
- دمج جميع جوانب المنظمة التي تؤثر على الإبداع.
- الكشف عن المراحل الرئيسية لعملية الإبداعالإداري.
- وصف تأثير العوامل التنظيمية على الإبداع الفردي.

هذه السمات الأربع بحاجة إلى عوامل وظروف بيئية تمت الإشارة إليها من قبل Amabile (1988) و Berger-Helmchen (2016) في أبحاثهم والتي تتوافق مع ما نصبوا اليها في هذا البحث خاصة فيما تعلق بالعامل الأول المساهم بشكل فعال في بروز الإبداع الفردي والتنظيمي والجماعي:

- كفاءة تسيير الإبداع والمتعلقة بالسلوكيات القيادة في التسيير والتي يجب أن تمنح الاستقلالية والحرية للأفراد(تسيير ديمقراطي)، من خلال توفير مناخ مهني تشاركي وتنسيقي.
- الموارد الكفءة المتعلقة بميدان العمل والتي يجب أن تتوافق مع مشاريع الإبداعالإداري والابتكار ويتعلق الأمر بالوقت، الموارد المالية، البني التحتية (مخاير بحثية، مكاتب احترافية، الات وتجهيزات حديثة.
- التحفيز التنظيمي في الوسط المهني مهم للغاية، ولذلك يتوجب على المنظمة إن أرادت أن تكون منافسة ومبدعة أن تبتكر وتطور ثقافة إبداعية ابتكارية، لها أحكام عادلة وبناءة للأفكار، وأن تبني نظام للمكافآت والتقدير، يساهم في جمع الأفكاروتطويرها، كما ينبغي للمنظمة أن تشجع الموظفين وتدفعهم على إيجاد حلول بناءة وأصلية للمشكلات التي تصادفها المنظمة[2].

وقد أصبح من الضروري جدا الانتقال إلى مصاف المنظمات المبدعة التي تعد ملاذا للكفاءات وأصحاب الطاقات والقدرات الإبداعية، والتي بدون أدنى شك ستكون بيئاتها ديمقراطية تشاركية كالأوساط

[1]- Dahn, Ovono, Op-Cit, P 62.
[2]- Ibid, P 66.

الأكاديمية والعلمية (الجامعات، المخابر البحثية، مراكز الدراسات...) (التي يفترض أن تكون كذلك)، فالجامعات على سبيل المثال يتوجب أن تكون دوافعها كبيرة للانتقال إلى الإبداع التنظيمي وعلى جميع المستويات أسلوبا ومنهجا وذلك للأسباب التالية:

- المستجدات البيئية التي شكلت تحديا كبيرا للمنظمات عموما والجامعة على وجه الخصوص.
- التحولات العالمية المتسارعة وظهور ثورة المعلومات التي أدت إلى انفتاح العالم على بعضه[1]، من خلال وسائط التواصل الاجتماعي فاضحة عجز التسيير التقليدي للإدارة على تقديم بدائل وفق ما تقتضيه السياقات الزمكانية.
- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للنخب القيادية الجامعية تجاه الموظفين وتجاه المجتمع ومؤسسات الدولة التي تستقطب الخرجين سنويا، ولذلك فالمرونة والوعي بتحديات المرحلة تستدعي من المنظمات الإدارية واكاديمية بحثية، أن تعمل على تبني الأنشطة الداعمة للإبداع.
- قلة الموارد والأزمات التي مست العالم: البيئية والسياسية والاجتماعية والصحية كظاهرة الهجرة الغير شرعية نتيجة للحروب وإنعدام التنمية، والثورات الشعبية، وأزمة كورونا وتداعياتها الوخيمة على السياسة والاقتصاد، إضافة إلى ظاهرة البطالة، كل هذه التحديات تتطلب الانتقال إلى التفكير الإبداعي والعمل الإبداعي للتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة من خلال حلول جديدة لواقع جديد والذي يجب أن تكون الجامعة قاطرة التغيير فيه.

هذه الأسباب قد تعد وحدها الدافع للجامعة كقاطرة معرفية لتبني المشاريع الإبداعية والتحول من النمط التقليدي في التسيير إلى النمط الديمقراطي الذي يعتبر الأسلوب الأنسب للتميز والإبداع والابتكار، وتتحول من خلاله الجامعة إلى بيئة عمل إبداعية وبالتالي منظمة مبدعة، فالنسبة إلى Townely, 2009 Beech et Mckinly المنظمات المبدعة أو الإبداعية تتطلب نمط وشكل تسييري خاص[2]، ولذلك إقترحت الباحثة باريس Paris (2013) تصنيفات للمنظمات الإبداعية اعتماد على العلاقة بين الإبداع والموارد، التي من خلالها نفهم جيدا العملية الإبداعية التي ترتكز أيضا على مقاربة المنظمات تجاه الإبداع.

المنظمة المبدعة هي مهد الإبداع والتميز والابتكار، ولذلك يتميز مسيروها بقدرتهم الكبيرة على التسيير ومرونتهم فيه ولذلك تجدهم يمنحهم موظفيهم هامشا كبير من الحرية للموظفين المبدعين حتى يتمكنوا من تطوير العملية الإبداعية داخل مجموعات الموظفين، ونذكر الحالة التي أوردها (2008) Augsdorfer عن منظمة 3M التي يأخذ موظفيها 15% من وقتهم المهني لتطوير مشاريع ليست مسجلة من

[1]- لطفي الخصاونة، مرجع سابق، ص 43.

[2] -Julier, Bérubé. (2015).Organisations creatives : ou loge la creativité, Management et prospective, volume 32/3. P. 91 à 110.

طرف المنظمة، وهذا هو المطلوب والمراد من الحرية المهنية، والتي تستوجب كما سبق وأكدنا على ذلك في جميع فصول البحث على الديمقراطية التسييرية المرنة التي تشمل حرية الحركة للأفكار الجديدة داخل المنظمات[1] التي تحاول أن تكون بيئة للإبداع عبر التأسيس والممارسة المتعلقةبـ: التحدي والمغامرة وخلق الفرص والمواجهة وهي سمات من الواجب توفرها في الموظفين داخل الجامعة، وقد أول ى Andriopoulos et Lowe (2000) أهمية كبرى للسمات التي يجب أن تتحلى بها المنظمات لتلحق بركب الإبداع من خلال دراسته، وبطبيعة الحال فتلك السمات تتواجد فقط واستثناءا في المنظمات التي يكون نمط تسييرها تشاركي ديمقراطي والتي سيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يمثل سمات المنظمة المبدعة بحسب Andriopoulos

الصنف	السمة
المناخ التنظيمي	التشاركية، حرية التعبير، حرية المبادرة، التفاعلات مع حدود قليلة، التحفيز من خلال الأفكارالجديدة، التركيز على معيار الأداء
نوع القائد	تشاركي، يمتلك رؤية، يعمل على تطوير مجموعات العمل.
الموارد والكفاءات	توفر الموارد البشرية والمادية، نظام اتصال فعال، التحدي في العمل.
الهيكل والنظام	أفقية الهيكل التنظيمي، العمل على المدى البعيد، التقييم والثمين العادل للموظفين، مكافأة الأداءالإبداعي
الثقافة التنظيمية	الاتصال المفتوح، المخاطرة، نشاطات مختارة من طرف الأفراد، التشاركية الحرة بدون نقد، الثقة والاحترام للفرد(الموظف).

المصدر: **Julier, Bérubé. (2015).Organisations creatives : ou loge la creativité, Management et prospective**.

هذه السمات أو العوامل التي لم يختلف الباحثين في هذا الحقل الجديد كثيرا عليها، تلازم المنظمات المبدعة باعتبارها البيئة التي تستقطبها وتعمل على تطويرها، فهي مبتغى الفرد الموظف لأنها تحافظ على كرامته وكيانه وتعطي المنظمة ميزة تنافسية على مستوى السياق الزماني والمكاني الذي تتواجد فيه، والملاحظ أن ما تم ذكره في الجدول يسري على جميع الأنساق التي يدور في فلكها الفرد : سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، بهدف احداث التوازن بين يملك المؤهلات والقدرات الفنية والإبداعية ومن يملك القدرة على توجيهها وتنظيمها وتطوير وهو المسير، لذلك يتوجب على المنظمات المبدعة أن تكون مرنة في تقسيم النشاطات الإبداعية والنشاطات التسييرية بحرية .

وقد يختصر الشكل التالي العلاقة بين المنظمة المبدعة والفرد المبدع الذي كما أكدنا سابقا أنه بحاجة ماسة إلى البيئة الحاضنة والداعمة ليطور من قدراته الإبداعية.

الشكل رقم (18) يمثل العلاقة بين المنظمة المبدعة والفرد المبدع.

[1] -Julier, Bérubé. (2015).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة Julier.Bérubé (2015)

إن التكامل بين البيئة الإبداعية والفرد المبدع الذي يوضحه الشكل يعبر بصورة جلية عن أهمية كل منهما للأخر فضرورة وجود منظمة لها شخصية إبداعية يتوقف على أهمية التفاعلات داخلها، والتي يسهم فيها ونحن نتحدث عن الإبداعالإداري (التنظيمي) الهيكل التنظيمي المعبر عن الطريقة التي تنظم بها العلاقات بين فرق العمل في المنظمات، فالأدوار والمسؤوليات، وطريقة تقسيم المهام، وتحديد قنوات التنسيق والاتصال الرسمية، وتسلسل القيادة الإدارية، كل هذا يساهم إيجابا أوسلبا إما في تيسير الإبداع أو تعطيله، ولذلك فالطاقات البشرية المبدعة تنمو وتزدهر وتساهم في استقرار وازدهار المنظمات التي تكون هياكلها التنظيمية شبكية وليست وظيفية، وقد أشار برنامج تدريبي قدمته الدار العربية للاستشارات حول التفكير الابتكاري الإبداعي وإدارة التغيير إلى دراسة كل من Amabile وS kreskowitz والتي سبق وأشرنا اليها سابقا، هذه البرنامج التدريبي أكد على جملة من العناصر :"الحرية والسيطرة، الإدارة الناجحة للمشاريع، توفير المصادر اللازمة، التشجيع، اعطاء الفرص، الابتعاد عن البيروقراطية، التقويم، توفر الوقت، الضغط"[1].

فوجود المنظمة المبدعة هو براعة تنظيمية في البحث والتنظيم واستقطاب المبدعين، والتي لطالما شكلت البراعة التنظيمية منذ ظهور هذا المصطلح لاول مرة من طرف Duncun(1976)[2]للباحثين الدافع لفهم كيف توافق المنظمة المبدعة نشاطاتها الاستغلالية من خلال ممارستها المهنية اليومية مع النشاطات الاستكشافية التي تبحث عن البدائل التي تحتاجها، وهناك عدة أنواع للبراعة التنظيمية بحسب محند أمقران والتي يوضحها الجدول التالي:

[1]- شهرزاد قليل، مرجع سابق، ص 694، 695.

[2]- Dahn . Ovono. Op-Cit. P 101.

الجدول رقم (09) : الأنواع المختلفة للبراعة التنظيمية

	البراعة الهيكيلية	البراعة السياقية	البراعة الشبكية
الهيكل	الفصل بين الانشطة الاستكشافية والإستغلالية بين أقسام ووحدات العمل	انشطة استكشافية واستغلالية في نفس القسم	أنشطة استكشافية واستغلالية موزعة على منظمات مختلفة
الثقافة	ثقافات مختلفة بين مختلف وحدات العمل	ثقافة متجانسة	ثقافة متعددة ومختلفة
التسيير	فريق عمل إداري من ذوي الخبرة، لضمان الاتساق الاستراتيجي بين وحدات العمل	فريق عمل من ذوي الخبرة يفضل الصرامة، الدعم المادي والمعنوي، الثقة.	تأطير منفصل بين المنظمات بالمواءمة عبر الشراكة بين المنظمات

المصدر: **Mohand. Amokrane.Saibi(2016). Vers un modèle d ambidextrie au sein des PME : Les enseignants d'une étude de cas, Revue Gestion2000, vol33, P, 56.**

البراعة التنظيمية التي تحدث عنها محند أمقران لا يمكن أن تتشكل بعيدا عن الثقافة التي تجسد السلوك التنظيمي البارع والمؤدي آليا للإبداعالإداري والفني، فثقافة الاستغلال والاستكشاف هي مبدأ تنظيمي للمنظمات المبدعة ويمكنا أن نفصل فيها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): ثقافة الاستغلالوالاستكشاف في المنظمة المبدعة

	الاستغلال	الاستكشاف
الحس الاستراتيجي	التكلفة والربح	الإبداع والابتكار والنمو
المهام النقدية	العملياتالإدارية، الكفاءة، الإبداع والابتكار التدريجي	القدرة على التكيف، خدمة أو منتوج جديد، الابتكار الراديكالي
المهارات الأساسية	التشغيلية	الشراكات
الهيكل	رسمي وميكانيكي	متكيف ومرن
نظام الرقابة والتحفيز	الهوامش والمردودية الإنتاجية	التطوير أو التطور
الثقافة	الكفاءة، مخاطر قليلة، النوعية	المجازفة والمخاطرة، سرعة التنفيذ، المرونة، التجريب

المصدر: **Dahn. Ovono (2021)**

_ مستويات الإبداعالإداري:

الإبداع سمة لا تتعلق بالفرد فقط وانما بالجماعة والفرد على حد سواء، كما أنه ليس حكرا أيضا على مجال التكنولوجيا أو الإكتشافات العلمية وإنما يشمل جميع المجالات الحياتية من أفكار وفلسفات

وطرق تنظيم ونظم إدارة، ويقسمه الباحثين والمفكرين المهتمين بشؤون الإدارة إلى مستويات عديدة، وقد قسمه تايلور Taylor إلى خمسة مستويات بعد قيادته لمؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع وهي[1]:

1- **الإبداع التعبيري(expressive creativity)**:يتميز هذا النوع بالحرية والتلقائية والاستقلالية، ومجالاته غالبا ما تكون الأدب والفن والثقافة، وبالتالي فهو القدرة على التعبير عن المهارة والأصالة التي يتصف بها الأفراد.

2- **الإبداع الإنتاجي(productive creativity)**: شرطه هو الأصالة بعيدا عن تقليد أعمال الآخرين،والميل فيه يكون بالعمل الدائم والمستمر على تحسين الأداء في ظل قواعد محددة، وهو مرحلة يحتاج فيها الأفراد(الموظفين) إلى اكتساب مهارات وخبرات، تخوله إلى تحويل أفكاره إلى واقع، هذا الأمريتطلب كسر القواعد، والخروج عن المألوف بطرح الأفكارالجديدة دون الخوف من فشلها، ويتم هذا بالتجربة التي تساهم بشكل كبير في تطوير المهارات وأداء المهام بعيدا عن النمطية السائدة في بيئة العمل.

3- **الإبداع الاختراعي(inventive creativity)**:قدرة الأفراد(رؤساء ومرؤوسين) على توظيف المهارؤات الأكاديمية كنقطة انطلاق لإدراك علاقات جديدة غير مألوفة في أطر موجودة من قبل ولكنها منفصلة، فالمرونة مطلوبة وواجبة للربط بين مجالات متعددة ودمجها مع بعضها البعض للحصول على شيء جديد، كمحاولة ربط القيادة الإدارية الجامعية لفكرها الإداري مع متطلبات الأفرادالإنسانية كالحرية والتحفيز مثلا والهدف هو تقديم نموذج تسييري يتحدى القيود المفروضة والمشروطة يمكن المنظمة من المساهمة في رفع مستوى الأداء والولاء للموظفين داخلها.

4- **الإبداع الابتكاري(innovative creativity)**: هذا المستوى يتطلب التجرد من كل المؤثرات الداخلية والخارجية التي تعطل عملية الإبداع أحيانا، وبالتالي فالتصورات المجردة للأشياء تيسر للأفراد المبدعين أعمالهم فيحسنونها ويعدلونها ويطورونها، بما يتوافق والتجديد المبتغى منها، فكل اختراع جديد هو اختلاف جذري عن المألوف والسائد، يتميز صاحبه بالقدرة على المغامرة بالاعتماد على أسس أكاديمية تملكها سابقا.

5- **إبداع الإنبثاق(emergence creativity)**: هو أرفع مستوى من صور التميز والإبداع، إذ يتضمن مبدأ أو فكرة أو أسلوب كلها جديدة في أعلى مستويات التجريد، وبالتالي يكون المبدع في هذا المستوى قد قدم وأوجد أفاق جديدة لم يسبقها اليه أحد[2]، كما نستطيع أن نصف هذا النوع بالعبقرية التي تولد مع المرء والتي لا يمكن اكتسابها بالجد والعمل[3]، ولكن من يملك هذه الخاصية يستطيع تطويرها.

---

[1]- شهرزاد قليل، مرجع سابق، ص 691.

[2]- رائد خليل، ***"مستويات الإبداع"***، 2019، الموقع الالكتروني:https: www.annajah.net، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2024/03/07 سا 11و30 د.

[3]- سليمة الغاوي، ***"ماهي مستويات الابداع"*** ، 2022، الموقع الالكتروني :https://www.mawdoo3.com، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2024/03/09 سا 10و 30د.

يظهر جليا أن التطرق للمستويات يأخذنا إلى الحديث عن المكتسب الذي تساهم فيه البيئة وعن الفطري الذي يولد مع الإنسان، والإبداع الذي نريد وصفه والوصول اليه من خلال البحث هو التفاعل بين الفطري والمكتسب في بيئة العمل عبر ألية التسيير التي تساهم بشكل كبير في هذا التفاعل من الناحية الإيجابية إن كانت عملية التسيير ديمقراطية في جو تسوده الحرية، أو من الناحية السلبية إن كان المناخ التنظيمي أحادي التفكير والتسيير، فهناك اعتقاد راسخ رسمته الأبحاث على اختلافاتها أن الإبداع يعتبر سلوكا مكتسبا من البيئة التي يعيش فيها الأفراد (الموظفين) بشرط توفر مجموعة من العوامل سبق وتطرقنااليها (التحفيز، العلم، الحرية....)، كل هذا إن وجد يساهم بشكل كبير في تحقيق تمكين الموظفين وإثارة حماسهم وشغفهم، وإزالة الخوف من الفشل الملازم لحركتهم والمعيق لعملية تطوير القدرات الإبداعية للموظفين داخل المنظمات.

المطلب الثاني: لسلوك الديمقراطي للقيادة الجامعية ودوره في اندماج الموظفين.

يعتقد رؤساء المنظمات خاصة في الدول المتخلفة أن السلوك الديمقراطي ليس متاحا دوما وغير ضروري في إدارة البيئة المهنية على اختلاف اختصاصاتها، مدام أنه مخول بحكم النصوص التنظيمية في الحل والربط والبت في القرارات التي تتعلق بالمنظمة والموظفين دون مشاركة تذكر، وقد ساهمت هذه الثقافة على مدى عقود في تقهقر المنظمات والأفراد المنظوين تحت مظلتها، لكن هذه الثقافة سرعان ما اصطدمت بالتحولات الجوهرية التي مست الجميع بشريا وماديا وتقنيا، كما أن الإدارة التقليدية أضحت عبئا على الدول والمنظمات، فالتنافسية الإبداعية شكلت صداعا حقيقيا يتوجب الوقوف عنده والتسيير وفق متطلبات المرحلة فالموظفين لم يعودوا كالسابق، فاندماجهم وأدائهم يتوقف بالدرجة الأولى على مدى رضاهم هم وليس رضا القيادة الإدارية، وإن توقفنا عند القيادة الجامعية فهي المخولة أخلاقيا ومعرفيا أن تعدل السلوك التسييري وتعمل على اندماج الموظفين في الأوساطالأكاديمية.

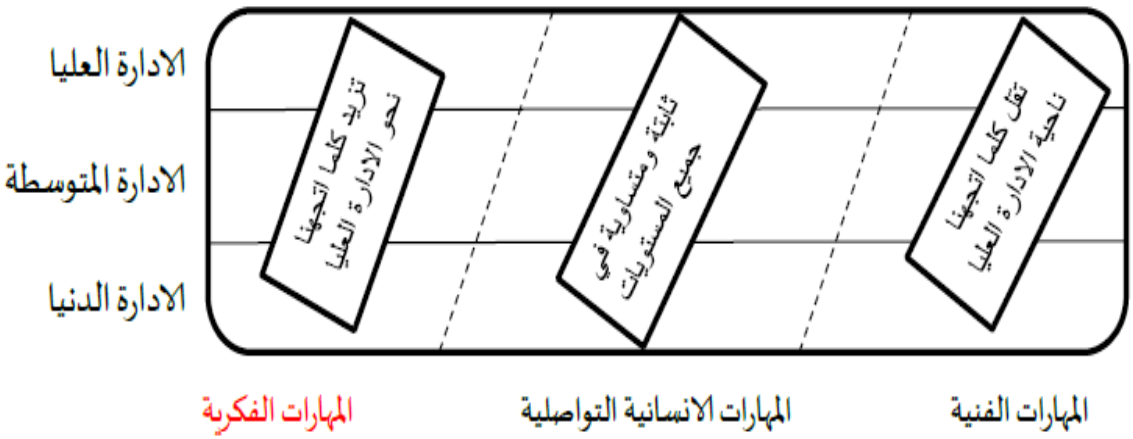
_ المهارة الإدارية للقيادة الجامعية:

ليس بالضرورة أن تكون المهارة متوفرة في كل موظفي الوسط الجامعي، ولكنها شرط أساسي وضروري أن تتوفر المهارة الإدارية في مسيري الجامعة حتى لا يشكل ذلك عبئا على الموظفين والأساتذة، وبالتالي لا يمكن أن تعطى المناصب وفق مبدأ الولاء وانما الأداء والكفاءة لأننا نتحدث هنا عن المهارة، فالنجاح يبدأ من داخل المنظمة التي تتميز قيادتها الإدارية بالمهارة التي تساهم في تهيئة مناخ يشعر فيه الموظفون بالاستقلالية والسعادة، فتتحسن إنتاجيتهم الفكرية والمادية.

ويرى الباحثين وأصحاب الفكر الإداري أن المهارة الإدارية تختلف باختلاف المستويات الإدارية وفق مايلي[1]:

- **المهارات الفكرية الإدارية**: تزداد وتكبر كلما اتجهنا ناحية الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط وإدارة الموارد، وتعمل على تطوير رؤية المنظمة، فهي ترى بمنظور الطائرة .
- **المهارات الإنسانية التواصلية**: يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية فهي ركيزة في التعامل الإنساني داخل بيئة العمل أو خارجه، وتوصف بفن الاتصال الذي قلما يقدر عليه الجميع.
- **المهارات الفنية الإدارية**: تقل كلما اتجهنا صوب الإدارة العليا إلا أنه يمكن أن يتصف بها بعض القادة، وتوجد في الإدارة الإشرافية الدنيا (رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية مثلا..) التي تهتم بتوجيه الموظفين، وارشادهم ومتابعة مشكلاتهم اليومية والعمل على حلها، وهذا يتطلب الاهتمام بالتفاصيل، فالإدارة الدنيا تنظر بمنظور" السيارة".

الشكل رقم (19): يوضح المهارات الإدارية لمختلف المستويات الإدارية



المصدر: IGC،محمد الشريف، تدوينة فايسبوك (2025/03/08).

وتساهم المهارة الإدارية للقيادة الجامعية الديمقراطية التطلع إلى العمل على اتساق القيم الشخصية للموظفين مع قيم الجامعة وفق ما يسمى بالملاءمة القيمية، التي يكون السبيل إلى انجاحها هو الصدق والنزاهة تجاه ما تنشده القيادة الجامعية وتؤمن بها، من خلال تقييم الأداء وتقدير فرق العمل، فقدرة القائد ربط سلوكه مع يتبناه من قيم، تجعل الموظفين يتشربون تلك القيم يوميا، وفي تقرير بحثي أجرته مؤسسة "غالوب" بعنوان وضع المدير الأمريكي: تحليل ونصائح للرؤساء في العمل، طلب من الموظفين تقييم مديريهم وفقا لسلوكيات معينة مرتبطة بسعادة الموظف، وكانت النتيجة أن الموظفين ركزوا على ثلاث سلوكيات:

[1] - محمد الشريف(2024/03/08)، المهارات الادارية تختلف باختلاف المستويات الادارية(تدوينة فايسبوك) مقتبس من:https://facebook.com/IGC.

التواصل الفعال، إدارةالأداء، التركيز على الإيجابيات[1]، فهذه النتيجة يمكن تعميمها على مختلف بيئات العمل لذلك توصى القيادة الإداريةبضرورة التواصل الدوري مع الموظفين لخلق مناخ تسود فيه الطمأنينة والانفتاح، اللتان تقربان الموظفين براحة من القيادة.

كما أن تقييم الأداء يجب أن يكون دوريا وأن لا يكون سنويا حتى لا يكون هناك اجحاف في حق الموظف المبدع والمتميز وبالتالي تضيع فرصة تطويره والارتقاء به، مع التنويه أن القائد الإداري الذي يركز على السلبيات يعد عائقا أمام تقدم المنظمة، ولذلك من يتشبع بالسلوك الديمقراطي في العمل يركز على مساعدة الموظفين التعرف على النقاط الإيجابية فيهم ويعمل على تطويرها، هذا النمط القيادي هو الذي يوفر بيئة يندمج فيها الموظفين وتزداد إنتاجيتهم .

3-مهارة قيادة التغيير:

تساهم السلوكيات الديمقراطية للقيادة الإدارية في قيادة التغيير المرجو بالرغم من المقاومة التي تبديها البيئة التي تتواجد بها المنظمة داخليا وخارجيا، فالقائد الديمقراطي هو شخص يمتلك مهارة قيادية تؤهله لإجراء تحولات فعالة وناجحة على مستوى الأفراد أول ا، من خلال غرس ثقافة الاتصال الفعال وحرية الرأي والمشاركة في صنع القرار، وثانيا من خلال ترشيد النفقات وتمكين الكفاءات .

وقد أكد جون كوتر من خلال كتابه "Leading Change" عام 1995 بصفته أستاذا في كلية إدارة الأعمال على أن التغيير نحو الجديد والتميز في المنظمات يُقاد ولا يدار[2]، فهو عملية تتم من خلالها إنشاء واستدامة الثقافة التي تدعم التحسين المستمر والابتكار والإبداع، فقيادة التغيير تتطلب اتباع النهج التشاركي الديمقراطي الرؤيوي القائم على المبادرة وقبولها، فعالم اليوم هو عالم المبادرات الجديدة والتحسينات التقنية الجديدة، وهذا مايجب على القيادة الجامعية إدراكه وتسبقها في ذلك القيادة السياسية كأعلى سلطة تساهم في تيسير التسيير الديمقراطي داخل المنظمات الإدارية.

هناك العديد من النظريات التي تكلمت عن كيفية القيام بالتغيير التنظيمي، لكن القيادة الإدارية تراه دوما تحديا قد يعصف بها إن لم تتوفر الظروف الداخلية والخارجية الملائمة، مع أنها تدرك أن التغيير هو ضرورة للبقاء والاستمرار والتميز بالنسبة للمنظمة، وهنا تظهر المهارة القيادة في التغيير التي تستطيع أن تتكيف مع الظروف وتحدث ولو الجزء البسيط منه، بالرغم من أن جون كوتر حدد مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها القيادة الإدارية لإدارة التغيير والذي نقصد به في بحثنا هذا هو التغيير التنظيمي

[1]- مجد اسماعيل، *"الاندماج الوظيفي: الصورة الكاملة"*، 2020، الموقع الالكتروني:https//www.academy.hsoub.com، تم التصفح بتاريخ: 2024/03/09 سا 15و 40د.

[2]- حسين حبيب السيد، *" نموذج جون كوترللتغييرالمؤسسي"*،2023، الموقع الإلكتروني :https://www.annajah.net، تم تصفح الموقع بتاريخ:2024/03/10 سا 15 و05.

والإبداعي والمتعلق بالأفكارالجديدة التي يجب أن تلج البيئة المهنية الأكاديمية خاصة، إلا أنه في بيئتنا نحتاج إلى إضافة أهم خطوة أمرحلة يجب أن تشملها إدارة التغيير كالعمل على ترسيخ ثقافة الديمقراطية وحرية الرأي في بيئة العمل لتليها بعد ذلك الخطوات التي تحدث عنها وهي[1]:

- إيجاد إحساس بالحاجة الملحة إلى التغيير.
- تشكيل تحالف داخلي قوي.
- وضع رؤية استراتيجية للتغيير.
- نشر الرؤية وتعميمها.
- تحقيق نجاحات قصيرة المدى.
- تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع نحو المزيد.
- ترسيخ التغييرات وتثبيتها كجزء من ثقافة المنظمة.

بعيدا عن التفصيل في هذه الخطوات فإن هذا النموذج قد أهمل العوامل الخارجية خاصة السياسية منها التي تؤثر في القيادات الإدارية للمنظمة، إلا أننا لا يمكننا إغفاله للصدى الذي حققه على أرض الواقع خاصة في البيئات المهنية التي تتشبع قيادتها بالديمقراطية وأفرادها (الموظفين) بالحرية.

_ التطوير التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية:

تساهم الجامعات بشكل كبير في تلبية احتياجات الدول والمنظمات من الموارد البشرية المتعلمة، ولذلك فحاجاتها إلى تطوير السياسات والإجراءات، تكون دورية ومتناسقة مع التحديات الزمكانية، فعلى القيادة الإدارية العليا أن تدرك أن التطوير التنظيمي للمؤسسات الأكاديمية هو جزء من عملية تجسيد الإبداعالإداري داخل هذه الهياكل البحثية والمعرفية والإدارية، فعملية التطوير التنظيمي مفهومها أوسع وأشمل لأنه يرتبط أساسا بالاستراتيجية العليا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أو استراتيجية دولة .

يعد السلوك الديمقراطي للقيادة الإدارية ضغطا على المنظمة في الاتجاه الايجابي، فحتمية التطوير التنظيمي لتجسيد الإبداعالإداري باتت أكثر من ضرورة، والتركيز هنا على سلوك القائد باعتبار ضغطا داخليا هو محاولة منا للفت الانتباه لما يمكن للقيادة الإدارية أن تقدمه للمنظمة إن هي تشبعت بثقافة الديمقراطية، التي تؤهلها إلى مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى الفكر والسلوك الإداري في دول العالم المتقدم، من خلال طبعا التشاركية والاتصال الفعال، وبطبيعة الحال لا يمكننا أن نتغافل عن بقية العوامل الداخلية، ونشدد على الأهمية القصوى للعوامل الخارجية خاصة السياسية منها، فهي تتحكم في جميع الأنساق، ففي المنظمات المعاصرة الإدارة العليا تسهر على إحداث التطوير التنظيمي من خلال التعديلات

[1]- المرجع نفسه.

التي يجب أن تمس السياسات والخطط، فيحدث للتنظيم تغيير على مستوى الأساليب والأهداف[1]، وإن تسبب في مواجهة القيم التي يحملها الأفراد فمرونة القيادة الإدارية كفيلة بحلحلة التحدي نظرا لتشاركيتها وقدرتها على التكيف مع الصعوبات الطارئة التي تكون قد هيئة نفسها لمواجهتها.

وللتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص تعبر عن التسيير الديمقراطي التشاركي للقيادة الإدارية العليا تتمثل فيما يلي :

- **مجهود طويل المدى**: كلمة التطوير تعبر عن الجهد والوقت، فلا يمكن إغفال عامل الزمن والمجهودات التي يجب أن تبذل لتحقيق الأهداف، فالتطوير التنظيمي لابد له من 3 إلى 5 سنوات، ولنا أن نتصور كيف يمكن تغيير ثقافة وسلوكيات الأفراد داخل منظمة ما، والانتقال بهم من السلوك العادي إلى السلوك الإبداعي.
- **حل المشاكل وتجديد الممارسات**: ليس كل المنظمات تتمتع بهذه الخاصية المتمثلة في اعتماد أسلوب التطوير لحل المشكلات التي تصادفها، ولكن المتميزة منها والتي يستوجب أن تكون الجامعة منها، تتوقف هذه الخاصية علىأسلوبإداري تشاركي مميز يحدد المشاكل والصعوبات ويُشرك أجهزة الإدارة في وضع الحلول بتطبيق ممارسات جديدة .
- **يركزعلى جماعات العمل والتعاون الإداري**: التطوير التنظيمي لا يتم وفق النمط الفردي، وانما النمط الجماعي فالتطوير يعمل ويتم في شكل أنساق فرعية، فبغض النظر عمن يقوم باتخاذ قرار التطوير، فلابد من التعاون وتنميو أواصر الاتصال والتنسيق فيما بين الموظفين الإداريين، فالسلوك الديمقراطي داخل المنظمة يجعل من مشكل يخص جزء من الإدارة هو مشكل متعلق بالمنظمة، وبالتاليفجمع البيانات وتحليلها واقتراح الحلول وتطويرها هو مهمة الجميع .
- **الاستشارة الخارجية**: لا يمكننا أن نعبر عن أفكارنا من خلال زاوية رؤية واحدة وإنما يجب أن تتعدد الزاويا لانضاج الفكرة واعطاءها حقها، فوجود أطراف خارجية مثل:" مكاتب الاستشارات والمتخصصين في مجال الإدارة هو محرك أساسي دافع للتغيير، وبطبيعة الحال تلعب فلسفة القيادة الإدارية دورا رئيسيا في مدى قبول تدخل الطرف الخارجي وحجمه"[2].
- **الاعتماد على المنهج العلمي للعلوم السلوكية** : تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكيةالخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للموظفين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم

[1]- لبوز إلياس ،*"دورالإبداع الاداري في تحقيق التطويرالتنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة"*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 94.

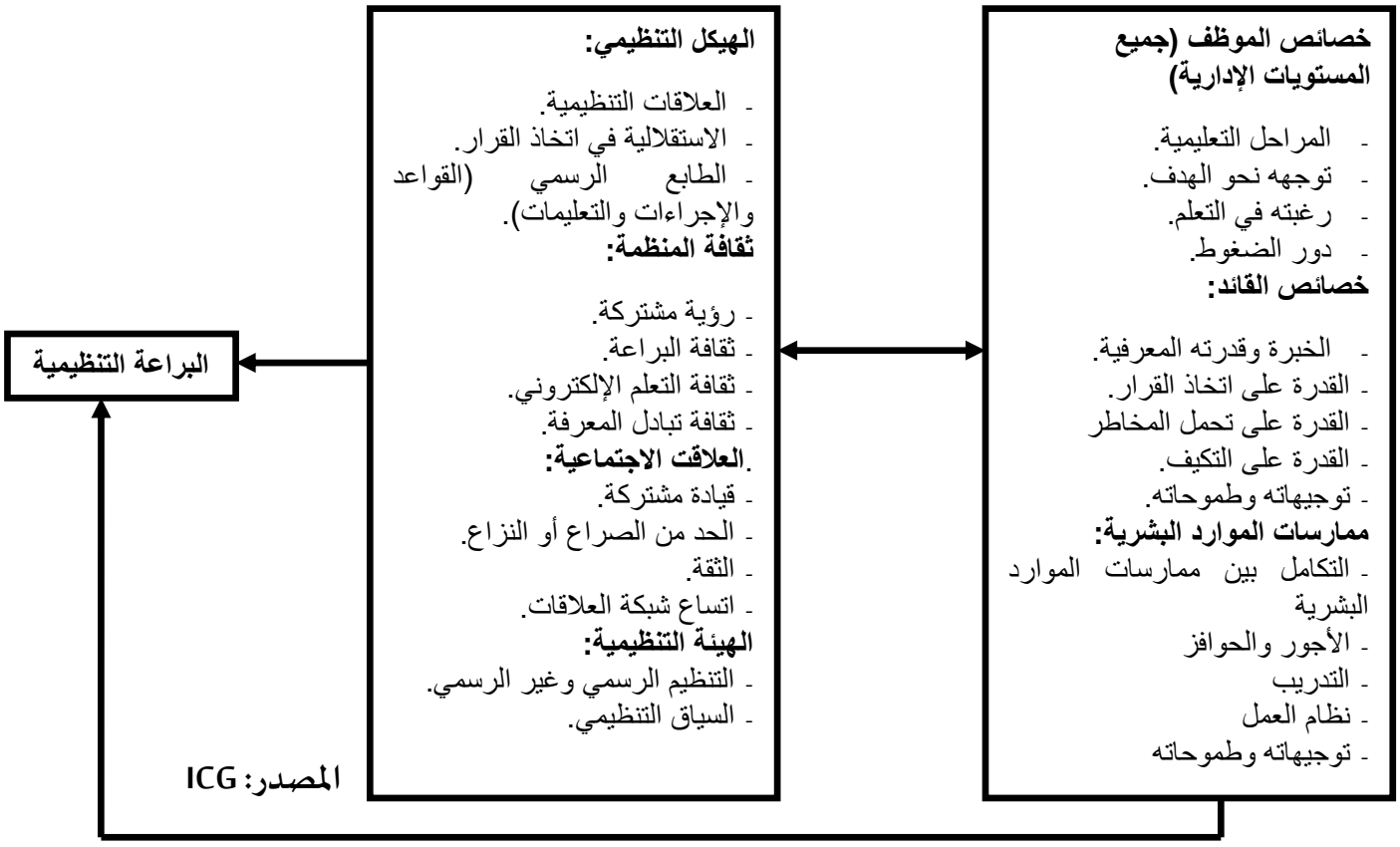
[2]- لبوز إلياس، مرجع سابق، ص 97.

وتقبل التغيير[1]، كما تراع فيه أهمية الثقة في النفس للموظفين والإبداع والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية التي تكون بحاجة دوما إلى البيئة الحاضنة.

والخصائص المذكورة أعلاه تؤكد أن التطوير التنظيمي يميل إلى العمل الجماعي التشاركي، لأن وحدة النسق تتطلب مشاركة القيادة الإدارية لأهدافها مع الموظفين، للوصول إلى التطوير الشامل للمصالح الإدارية بإبداع، وهذا بعيدا عن ما يسمى بالتطوير الإداري الذي قد يشمل مصلحة دون مصلحة إداريةأخرى.

ويجدر بنا التنوية أنه على القيادة الإدارية في الجامعات أن تدرك أن النمط القيادي والأسلوبالإداري القديم لا مكان له في عصر التقنية وسرعة وصول المعلومة،فالتطوير التنظيمي هو براعة التنظيمية أو إبداع التنظيمي له علاقة مباشرة بالقيادة الإدارية، والشكل التالي يوضح التفاعلات التي تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة والتي لا تحدث دون وجود دور للموارد البشرية في تحقيقه.

الشكل رقم(20) يوضح دورالموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية.



فإدارة الموارد البشرية أصبحت لها اتجاهات جديدة وحديثة والتي سيوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (21) يوضح اتجاهات تسييرالموارد البشرية الحديثة

[1]- المرجع نفسه، ص 97.

المصدر: ICG

يتضح من خلال الشكل التالي أن اتجاهات الموارد البشرية لسنة 2024 تتمحور حول ثلاثة مواضيع : الموضوع الأولإعادة تنظيم أول ويات الموارد البشرية،HR Realigning Priorities، والموضوع الثاني تغييرات نموذج تشغيل الموارد البشرية HR Operating Model Changes، أما الموضوع الثالث الموارد البشرية كقوة خير للمنظمة HR As A Force For Good.

هذه الاتجاهات تتوقف كلية على ما سبق ونوهنا إليه والذي يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين وهو المشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع عليها من قبل القيادة الإدارية، اذ يتوقف هذا الأسلوب على سلوك القائد المشجع للمرؤوسين على حرية التعبير عن أرائهم وصولا إلى منحهم الحرية في اتخاذ القرار، وقد أكدت بعض الدراسات أن تمكين الموظفين هو اتجاه حديث يمنح الموظفين الحريةبعيدا عن القيود البيروقراطية ومن خلال تبسيط القواعد التنظيمية وتقليل الإجراءاتالإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف، هذا بدوره يحررهم من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير ويؤهلهم للمبادرة والإبداع في حل المشاكل وتحقيق الأهداف وفق ما يرونه مناسبا[1]، وهذا هو التغيير النموذجي في إدارة الموارد البشرية .

يرى روني كينسي أن القيادة الفعالة هي التي تتحلى بالسلوك الديمقراطي الذي يؤهلها إلى ان تساير التطورات الحاصلة في الإدارة، ومن جوانب القيادة الفعالة مايلي:

- **الالهام**: هذه الميزة شديدة الالتصاق مع الشخص الديمقراطي التشاركي عن سواه، فلا يمكن لأي سلوك غير تشاركي أن يكون ملهما، لأن تنسيق وارشاد فرق العمل مع التركيز على تحفيزهم أثناء تحقيق الأهداف هو الهام .
- **الإدارة:** تعمل القيادة الفعالة باستراتيجية عن طريق التنسيق والارشاد المتواصل.

[1]- فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، ***"القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الأبداعي لدى العاملين بالمنظمة"***، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج08، ع02، 2018، الجزائر، ص 442.

- **القيادة:** الرؤية الواضحة أثناء قيادة فرق العمل والأقسام .
- **بناء الثقافة:** ليس سهلا تغيير ثقافة بيئة مهنية إلا إن كان القائد الإداري يجتهد في زراعة السلوكات الإيجابية والتمكينية .

وعلى القيادة الإدارية أن تكون في مستوى الحروف التي تحملها كلمة قائد باللغة الأجنبية Leadership والتي يعبر عنها الجدول التالي مختصرا السلوكيات والسمات الموصولة إلى الإبداع في المنظمات.

جدول رقم (11) يوضح توسيع اختصاركلمة قائد باللغة الانجليزية وصفة كل حرف

Listen الاستماع	سماع جميع الأصوات في بيئة العمل لمشاركتهم في صنع القرار.
Empower التمكين	منح السلطة والثقة للموظفين.
Adapt التكيف	توقع التغيير والمرونة في التعامل معه.
Decide القرار	إتخاذ خيارات واثقة ومستنيرة.
Encourage التشجيع	عن طريق التحفيز والدعم المادي والمعنوي.
Respect الاحترام	القائد الديمقراطي التشاركي يحترم مساهمات الجميع.
Strategize التخطيط الاستراتيجي	الفعالية في التخطيط لبلوغ الأهداف.
Honesty الصدق	الصدق والشفافية سمة وصفة القائد الفعال والديمقراطي.
Inspire الالهام	إشعال الشغف لدى العمال لتحقيق الأهداف.
Persevere المثابرة	الاستمرار رغم وعبر التحديات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على صورة روني كينسي للقيادة الفعالة،IGC(تدوينة فيسبوك 2024/03/13).

تعبر هذه الأحرف عن ما يجب على القائد في المنظمات الإدارية التحلي به لإنجاح عمليات التجديد والتغيير التنظيمي لولوج عالم الإبداع والابتكار.

_التشاركية طريق للرضا الوظيفي

التشاركية هي أسلوب راق تتحلى به الشخصيات الديمقراطية في البيئات المهنية والإدارية، ويبتغيها الأفراد(الموظفون) لأنها تتحقق لهم الكرامة في العمل وتحفزهم على المبادرة والانجاز، بما يعبر عنه إداريا بالرضا الوظيفي.

-بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي:

شكلت بحوث (Thurston, 1930,Kornhauser,1933, Uhbrock,1934) بداية تشكيل هذا المفهوم، فقد سلطت الأضواء على إتجاهات الموظفين، وحينها كان الرضا الوظيفي يعد اتجاها (Attitude)فقط[1]، ما عكس الخيارات المهمة للباحثين في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي، والتي كان

[1]- سعد العنزي،*" بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي"*، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج14، ع 50، 2008، ص 348.

مآلها الفشل بالنظر للإرتباك الذي عرفه الباحثين الأوائل في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، بسبب الخلط بينه وبين الروح المعنوية، التي لاحظ Child,1941)، أنه توجد مظاهر مختلفة تتعلق بالرضا الوظيفي كمفهوم تنظيمي، لارتباطه انذاك بسياق النقاشات التي كانت تجري، وبالظروف المادية والمعنوية التي تصب في رفاهية الموظفين وتسهل حياتهم الوظيفية[1]، وتواصلت الاجتهادات للباحثين في هذا السياق لتحديد ماهية المفهوم الجديد الذي بزغ في السلوك التنظيمي للمنظمات، ليتوج في سنة 1948 بمقالات في مجلة (Journal Of Apllied Psychology)تركز على الرضا الوظيفي من قبل (Keer) تناول فيها صدق وثبات الرضا الوظيفي، ثم تتالت البحوث والدراسات في هذا الجانب، فأي سؤال لمتخصص في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة حول الشائع في الاتجاه نحو الوظيفة الطي يتم بحثه، ستكون الاجابة بلا شك هو " الرضا الوظيفي"[2].

-الاحتياجات البشرية داخل المنظمة:

المنظمات هي أكثر من أن تكون مكان لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، لخلق الحاجة التي يبتغيها الأفراد في حياتهم، ولكن المنظمات التي يعمل بها الأفراد (الموظفون) لها تأثير عميق على سلوكياتهم كما قال (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988)، ورآها (Nhadler and Tushman, 1989)على أنها نظام معقد ينتج المخرجات التي تكون في سياق البيئة التي نتواجد بها وفي حدود الموارد المتاحة، فالمنظمات بحاجة دوما إلى تجديد نفسها، هذا التجديد يجب أن يشمل العديد من مناحي التنظيم داخل حيزها الإداري.

وبحسب منظري المقاربة التشاركية، فإن العديد من المنظمات هدفها العام هو تحقيق الرضا المتكامل والمرضي بين حاجات ورغبات الموظفين وأهدافها، فنجاح التسيير في أي منظمة مبني على المجهودات الصحيحة المبذولة لتلبية ما يطلبه الأفراد (الموظفون)، لأنهم يملكون الكثير من المهارات والقدرات التي تستفيد منها المنظمة، ولذلك يقال أنه: إذا أرادت المنظمات المزيد من البذل والعطاء والانضباط فعليها أن تقدم وتبذل أكثر لتقدر موظفيها، فقد أثبتت دراسة لأراء موظفي إحدى المنظمات الصحية أن الأفراد يريدون: الشعور بالانتماء ،التقدير من القيادات الإدارية حتى يشعروا بالاحترام والتقدير"[3].

يقول بعض الباحثين في هذا الصدد (Jaffe, Scott, Tobe, 1994) أن الثقة هي التي تجعل الأفراد يكتسبون الرغبة في العطاء بعد الرضا بطبيعة الحال، فعندما تُري القيادة لموظفيها أن حجم الثقة

[1]- المرجع نفسه، ص 348.

[2]- سعد العنزي، مرجع سابق، ص 349.

[3] Ruth. Alas (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. Problems and perspectives in Management, 5(4), p, 28.

فيهم والاحترام كبيران، تستطيع القيادة أن تتمكن من جعل موظفيها يؤدون المهام الموكلة إليهم بشغف وإبداع(Augustine, 1998).

بحسب آرغريس Argryis, 1964، فإن الدمج بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية أمر بالغ الأهمية للمنظمات، فهذا يساعد الأفراد على أن يصبحوا أكثر استقلالية ونشاط ومساواة، فالتشاركية تشجع على تطوير الأفراد لذواتهم ليصبحوا أكثر اقناع في بيئة تنافسية[1]، وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، فالاحتياجات البشرية من المنظمات لا تقتصر على الجوانب المادية البسيطة كالأجور، والمكاتب ...الخ، وإنما تتعداها إلى الجوانب المعنوية والمادية التحفيزية، فهي مداخل المنظمات إلى التميز والإبداع.

والتأكيد على تلبية الحاجات البشرية في المنظمات الإدارية يتوقف كلية على نظرة القيادة الإدارية لها، وهل يتوجب عليها توفير كل ما يحتاجه الأفراد (الموظفون)؟ وهل سلوكياتها كافية لتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التي تشرف عليها؟ للإجابة على هذه الأسئلة التي تصب في خانة الأهذاف التي نحاول الوصول إليها في بحثنا، هناك تحقيق بعنوان: "صاحب العمل والموظف" تم اجراءه في القطاع الخاص بلوكسمبورغ من طرف le LISER سنة 2013 لمعرفة السلوكيات القيادية وشمل التحقيق 1238 منظمة خاصة بعينة 15 موظف على الأقل ومعرفة عواطف 8373 موظف قبل الحكم على درجة تعرض الموظفين لسلوكيات التسيير الإداري للموارد البشرية ودرجة المشاركة مقارنة بتلك السلوكيات، وقد ظهرت نتيجتين تم البناء عليها، من جهة تعلقت النتيجة بسلوكيات تسيير الموارد البشرية من قبل المنظمات، ومن جهة ثانية مشاركة الموظفين في الميادين التالية"[2]:

- المشاركة في حياة المنظمة وما تعلق بالاجتماعات مع القيادة الإدارية.
- العمل الجماعي ودوران العمل.
- التطوير الشخصي (تكوين، مقابلات تقييم.....)
- سياسة التوازن في المنظمة(مهنيا، حياة أسرية، مرونة في الوقت، امكانية العمل من البيت...)
- نظام الحوافز(الأجور متغيرة، الاستحقاق الأجري.....)

من 14 سلوك مدروس في هذا التحقيق، وفيما يتعلق بالموظفين فان مشاركتهم محدودة مقارنة بسلوكيات التسيير الإداري إذ كانت نسبة المشاركة 5.5. هذا التحقيق الذي شمل مؤسسات القطاع الخاص

[1] Ruth ALas. Ibid, p, 29.

[2]Laetitia hauret, Luidvine Martin, Nesrine Omrani,Accroitre la satisfaction au travail par la participation des employés aux pratiques manageriales 2017,Luxembourg, site web :https://www.entreprisemagazine.com, consulté le :16/03/2024 a 11h40.

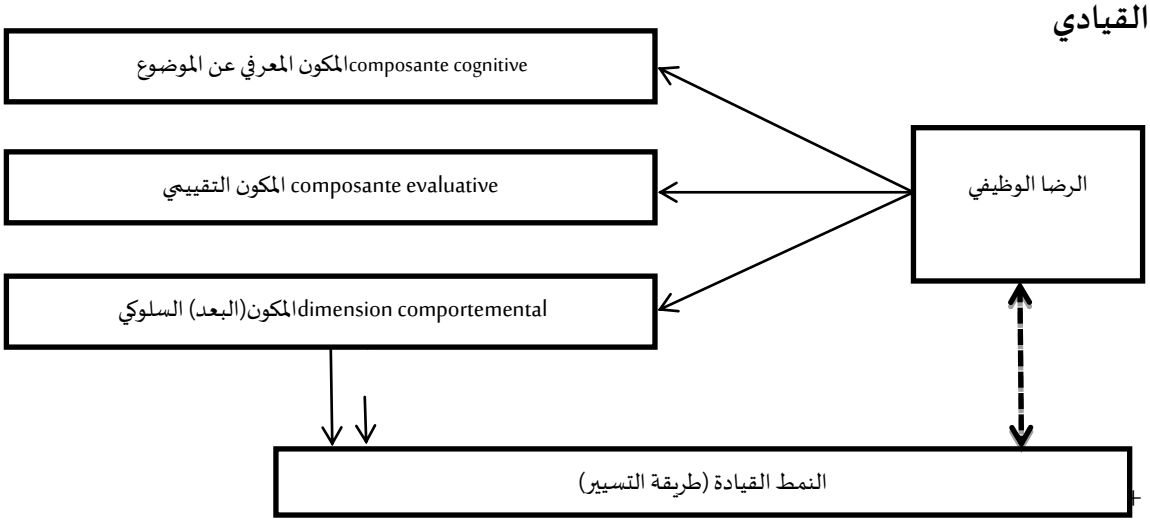
في بيئة ديمقراطية جاءت نتائجه تقريبا غير مرضية، وتؤكد على أن الحاجة البشرية وتلبيتها من الضروريات التسييرية لبلوغ مراتب التميز والإبداع التي مصدرها الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والإبداع

يعبر الرضا الوظيفي عن جودة العلاقات بين الموظفين والمنظمات التي يشتغلون بها، وقد أجريت العديد من الدراسات في هذا الموضوع، كما عرفه قديما (Loke, 1969) على :" أنه حالة عاطفية ناتجة عن العلاقة بين ما نريد تحصيله من العمل، وما نقدمه في العمل"[1]. فوجود التوافق بين الحالتين ضروري ليحدث الرضا.

هذا التعريف نوقش كثيرا من قبل الباحثين، فوايس (2002)Weiss اعتبر أن الرضا هو موقف :" فالرضا في العمل هو حكم ايجابي أو سلبي عن العمل أو على وضعية في العمل"[2]، ويتركب الرضا الوظيفي من تركيبات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (22) يوضح مكونات الرضا الوظيفي حسب (Rosenberg et Hovland , 1960) وتقييماتها للنمط القيادي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Claude Louche, 2018).

بحسب لوين lewinفإن النمط القيادي هو المحدد لمسألة الرضا الوظيفي[3]، فالمقارنة التي قام بها على الأنماط القيادية الثلاث، تؤكد أن القيادة الديمقراطية من خلال أسلوبها الذي يشجع المرؤوسين على اتخاذ القرارات الداخلية في إطار المبادرات الموافق عليها من قبل التنظيم هي من تساهم بشكل كبير في احداث الرضا الوظيفي بناءا على التقييمات الإيجابية للمرؤوسين، ويحدث العكس في النمط التسلطي

[1] Claude Louche, La satisfaction au travail Dans l'introduction à la psycologie du travail et des organisations (2018), p, 148 à 154, site web :https://www.cairn.info, consulté le :16/03/2024 à 15h42 .
[2] Ibid.
[3] Claude Louche, Les relations hiérarchiques Dans l'introduction à la psycologie du travail et des organisations (2018), p, 167 à 173, site web :https://www.cairn.info, consulté le :16/03/2024 à 16h21 .

الذي لا يترك مجالا للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات أو القيام بمبادرات، فتأتي التقييمات الفردية والجماعية لبيئة العمل سلبية وبالتالي غياب تام للرضا الوظيفي .

ووجدت نيومن Neuman(1989 أن الموظفين يتطورون للأفضل إن حفزتهم وراقبتهم القيادة الإدارية عن طريق المشاركة التي تشمل الجوانب الطبيعية في العمل مثل التحفيزات والعلاقات الاجتماعية بحسب (Spector, 1997)[1].

- الرضا الوظيفي والأداء:

لطالما شكلت العلاقة بين الرضا الوظيفي اهتمام وفضول العديد من الباحثين، الذين ركزت دراساتهم في المقام الأول على أهمية الرضا على الإنتاج، وبالرغم من الاعتقادات التي ربطت بالإيجاب بين الرضا والأداء والنتيجة، الا أن بعض الأبحاث أثبتت العكس وانها قد تكون ضعيفة، فالفكر الإداري خلص إلى ثث اتجاهات فيما تعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وهي[2]:

الاتجاه الأول: أصحاب هذا التوجه يرون أن الرضا الوظيفي يؤدي أليا إلى زيادة الأداء، وبالتالي يتحقق الإبداع، ومن أبرز رواد هذا الاتجاه (هاوثورن) الذي شدد على ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، من خلال الاهتمام بمشاعر الموظفين وإشباع حاجياتهم المعنوية والمادية كما أشرنا سابقا، فالرضا إن وُجد داخل المنظمات فذلك أن النمط القيادي يستمع إلى شكاوي العاملين، ويشجعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار، فهذا الاتجاه يتفق مع نظرية ماسلو وهيرزبرغ ومكليلاند.

الاتجاه الثاني: يختلف تمام عن الاتجاه الأول، فهو يرى أنه لا توجد أي علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، فبمكن أن يتحقق الأداء في غياب الرضا لأن العلاقة ليست ارتباطية، فبالضغط والتسلط والديكتاتورية في الإدارة يمكن أن تزيد الإنتاجية مع وجود حالة عدم الرضا.

أصحاب هذا الاتجاه التقليدي أثبتت التجارب والوقائع على أرض أن مقاربتهم جانب الصوان لأنه من غير الممكن أن يتحقق الأداء في في غياب الرضا وبالتالي لا يمكننا أن تحدث عن الإبداع، والأمثلة عديدة عن الادارات الأتوقراطية التي لاتزال متأخرة عن السياق الإداري العالمي المتميزوالمبدع.

الاتجاه الثالث: هناك من يرى أن الأداء يسبق الرضا الوظيفي، وفق نظرية (فروم) ورأي (بروتر ولولر)، فالرضا الوظيفي الايجابي يكون نتيجة للأداء الذي تثمنه القيادة العادلة بالتحفيز والعوائد المالية والترقيات، وفي هذا الاتجاه هو اقرار صريح بالدور المحوري الذي تلعبه القيادة التشاركية في المنظمات الإدارية.

---

[1] Ruth Alas, Op-Cit, p 29.

[2]- طاهيري عبد الحكيم، ***"التسييرالإداري وأثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي"*** ،رسالة ماجيستير، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشورالجلفة، الجزائر، 2018، ص 50.

المطلب الأول: تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعة

من المنطقي أن تحاول الجامعة كمنظمة إدارية ومعرفية وبحثية الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي للكادر البشري الموجود ضمن نطاق عملها لرغبة منها في الانتقال من الحالة التقليدية في التسيير إلى حالة الإبداعالإداري من خلال رضا الموظفين وتحسن أدائهم وفيما يلي بعض الاقتراحات التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي :

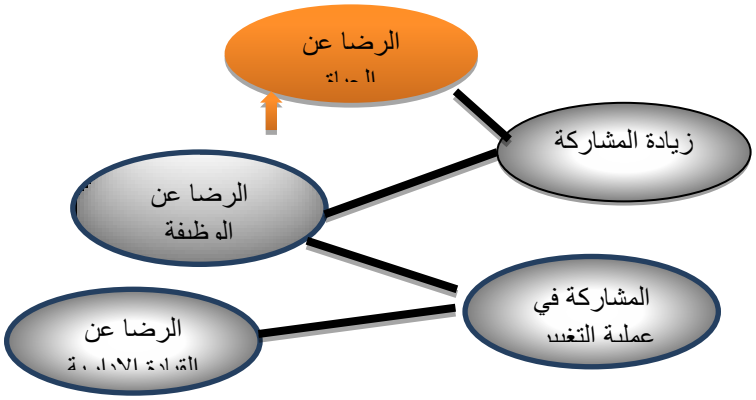
- اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية وبالتالي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار[1].
- الكفاءة والأمانة والقدرة على الاتصال الفعال كمعيار لتولي المناصب القيادية في الجامعة.
- اثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظفين.
- التحفيز المعنوي والمادي من خلال معادلة الأجر يساوي الجهد المبذول.
- الانتقال إلى النوعية في البحث والتعليم والإدارة والاشراف.
- تعزيز ثقافة حرية الرأي والمبادرة (الحرية الأكاديمية) من خلال دمقرطة المنظومة الجامعية.
- توفير كل الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لإنتاجالإبداعوإدارته.

تأخذنا هذه المقترحات إن توفرت إلى الالتزام التنظيمي، كظاهرة قلما نجدها في مجتمعنا وإدارته والتي مست الجامعاتأيضا، معبرة بذلك عن غياب تام للانضباط وبالتالي تفسر الظاهرة على أن الرضا الوظيفي غير موجود وإن كانت أسبابه عديدة، فالالتزام يأتي مترجما لوجود أو غياب الرضا الوظيفي، وإن كان أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، فالعلاقة ارتباطية بينهما، فالالتزام هو اعتقاد تنظيمي قوي بأهداف التنظيم والاستعداد التام لتحقيقها[2]، وعلى المنظمات الأخذ بعين الاعتبار ما أثبتته بعض الدراسات على أن زيادة المستوى التعليمي لأفرادها عامل مهم بالنسبة لزيادة طموحاتهم وبالتالي فذلك سيشكل عبئا عليها إن لم تحسن تسيير هذه الموارد البشرية المؤهلة لأنها تتوقع الكثير من المنظمات للوصول بها إلى التميز والإبداع، وفي حال أهملت المنظمة احتياجات هذه الموارد قلت التزاماتها تجاه التنظيم لعدم رضاها وظيفيا، وقد تقل الموارد المادية والتقنية لكن يبقى الجزء المهم هو الدعم المعنوي الذي يقدمه نمط التسيير إن كان تشاركيا والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا وظيفيا وهذا ما أكده (Sashkin, 1984)حينما جادل أن التسيير التشاركي له أثر إيجابي على الرضا لأنه يلبي الاحتياجات الإنسانية الأساسية الثلاث : زيادة الاستقلالية، زيادة المعنى، ينقص من العزلة .

[1]- طاهيري عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 52.

[2]- المرجع نفسه، ص 51.

الشكل رقم (23): نموذج حول الروابط بين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين.



المصدر: Ruth Alas (2007), The impact of employee participation on job satisfaction during change process, p, 32.

الروابط الموضحة في الشكل تعد مؤشرات لنمط تسيير ديمقراطي يساهم فعليا في خلق بيئة وظيفية يملئها التحدي والمبادرة والإبداع على المستويين الفكري والتنظيمي.

-المتغيرات التنظيمية:

لا تتشابه كل المنظمات في طريقة وأسلوب التسيير وحتى نوع القيادة، وإن تشابهت المبادئ ففلسفة المنظمات تختلف من ناحية سياساتها الاجرائية والطرائق الإدارية المستخدمة : أسلوبالإدارة، التصميم التنظيمي، العدالة الوظيفية، تقدير الإدارة للأعمال المنجزة، الاتصالات الداخلية[1]، هذه المتغيرات التنظيمية لها القدرة على ضبط المتغيرات الشخصية للأفراد داخل الحيز التنظيمي الذي يتواجدون فيه، عبر إنتاج أنماط سلوكية قوية أو ضعيفة بحسب الأسلوب القيادي والتصميم التنظيمي، فالقيادة الإدارية الديمقراطية تكون ملهمة من خلال أساليبها التي تتنوع بين الإنساني والتنظيمي، منتجة بذلك نضجا وظيفيا وقدرا عاليا من الوعي بضرورة تحقيق الذات الذي يمر من خلال الولاء التام للمنظمة وأهدافها لأن المصير مشتركبطبيعة الحال، هذا النضج الوظيفي تساهم فيه وبشكل كبير عملية التدريب الوظيفي، كأسلوبإداري تستخدمه المنظمات التي تطمح لتحقيق الإبداع والانجاز المتواصل، فالإدارة الديمقراطية ومن خلال طبعها التشاركي تصبح مؤهلة لخوض النقاشات التي تعبر عن طموحات الأفراد وتوقعاتهم المستقبلية التي تتماشى وطموحات المنظمة، فالعمل التشاركي يلزم الرئيس والمرؤوس على التحلي بروح العمل الجماعي وبالأساليب العلمية في الإدارة كالتخطيط والتدريب الوظيفي اللذان يسهمان في الرضا الوظيفي.

[1]- هلوقان حسني عثمان، "**تشخيص و اقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز**"، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 318.

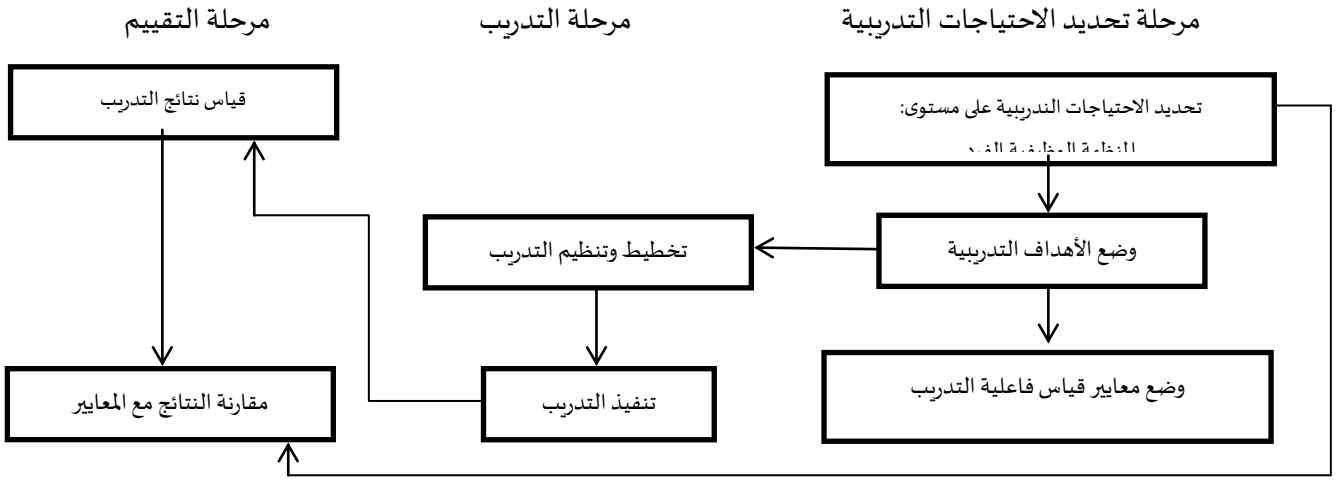
-التخطيط الوظيفي:

يعد التخطيط من أبجديات علم الإدارة، باعتباره القاعدة الأساسية التي تبرر عملية اتخاذ القرار، مانعا بذلك العشوائية والتشويش في النسق الإداري، فالتخطيط الوظيفي يساعد الموظفين على تحديد ميولهم الوظيفي من خلال أسلوب دوران العمل، كما يعرفهم على نقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم منتجا، وبالتالي يصبح التخطيط الوظيفي أداة مساعدة للموظفين على الإبداع فرديا وللمنظمة على الإبداع تنظيميا .

التدريب الوظيفي:

هو عملية تهدف إلى تحسين مستوى الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابيا، ورفع الروح المعنوية لديهم، بما يساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة ويوفر الاستقرار لها محققة بذلك الأهداف التي سطرتها بفاعلية[1]، هذه عملية لها دورا كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي التشاركي. وتمر مرحلة التدريب الوظيفي بثلاث مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (24) يوضح مراحل التدريب الوظيفي



المصدر: هلوقان حسني عثمان، تشخيص و اقع و أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية، ص، 315.

التدريب الوظيفي هو جزء من عملية تحفيز للموظفين لتحسين قدراتهم الذاتية المهنية والفكرية وبما يحقق الرضا الوظيفي، هذه عملية يجب أن تكون مستمرة ومسايرة للتطورات التقنية والتنظيمية، وأن لا تكون حصرا على المناصب القيادية عملا بمبدأ العدالة الوظيفية في إطار تشاركي.

[1]- هلوقان حسني عثمان، مرجع سابق، ص 315.

_أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للإبداع في الجامعة:

العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تبنى بها وعليها مختلف المنظمات والمؤسسات مهما كانت اختصاصاتها ودورها تجاه الدولة والمجتمع، فبه يتم التسيير وتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية.

وبمأن التعليم العالي والبحث العلمي من أهم متطلبات خطط التنمية الشاملة للدول، باعتبار الجامعات كيان اجتماعي معرفي مسؤول عن تنمية ورفع كفاءة واستمرار ما يأتي إليه من موارد بشرية، فإن الكوادر البشرية المتواجدة في إدارة الجامعة أو الطاقم التدريسي من أساتذة باحثين تعد محور عملية التنمية البشرية، ولذلك يراعى دائما مستوى أدائه لهذه المهمة والمسؤولية المترتبة عن ذلك .

ونتيجة لهذه المهمة النبيلة الملقاة على عاتقهم ظهرت العديد من الدراسات الت تناولت الرضا الوظيفي للمعلمين والأساتذة في مجال التربية والتعليم[1]، لكونهم لبنة بناء المجتمع وتأسيس الأجيال، فرضا الطاقم الإداري والتدريسي والبحثي عن عملهم جانب جد مهم، إذ تنعكس درجة الرضا على سلوكياتهم إيجابا وسلبا مما يؤثر في تشكيل اتجاهات وأساليب تفكير موظفي الإدارة بالنسبة للقيادة الجامعية والأساتذة بالنسبة للإدارة الجامعية واتجاهات الطلبة بالنسبة للأساتذة، وبتالي تتوقف العملية الإبداعية الرضا الوظيفي داخل هذه البيئة.

ويجدر التنويه أنه على القيادة الجامعية أن تعرف مستوى الرضا الوظيفي للطاقم الجامعي وأن تولي له أهمية قصوى، بالنظر إلى طريقة تسييرهم، ومن الدور الذي يضطلعون به في العملية التعليمية والبحثية، لأنه مهما كان نمو المرافق والهياكل الإدارية والتقنية والمالية، فإنه لا يمكننا بأي حال من الأحوال أن نحصل على مردود جيد كما وكيفا، مالم نضمن رضا وجودة العنصر الأهم [2]في العملية الإدارية والإبداعية.

لا يمكننا فصل عنصر الرضا عن نمط التسيير، فالعلاقة بين الأسلوب التشاركي والرضا الوظيفي علاقة ارتباطية، فكل منظمة أو جهاز إداري عام أو خاص يسعى إلى تحقيق الإبداع التنظيمي، يتوجب عليه أن ينتقل إلى الأسلوب الديمقراطي التشاركي الذي يساهم فعليا في بروز الرضا الوظيفي للأفراد المحفز للإبداع، وقد أثبتت واتفقت العديد من الدراسات على ذلك، لكن هل تساهم الديمقراطية في تنمية التفكير الإبداعي بعد أن يتحقق الرضا الوظيفي؟ .

---

[1]- إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي، محمد بن عثمان، "***القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك***"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع 111، 2019، ص 303.

[2]- المرجع نفسه، ص 304.

المطلب الثاني:مساهمة الديمقراطية في تنمية التفكير الإبداعي

1- الإدارة بالرؤية المشتركة:

يطلق عليهاأيضاالإدارة من موقع الحدث هذا النوع من الإدارة هو منهج إداري حديث فرضته الظروف وأملته التحديات على الفرد الياباني فأبدع أسلوبا تواصليا، أصبح منهجا إداريا بسيطا في متطلباته عميقا في أثاره[1]، يحمل في جعبته الكرامة والإبداع، وتقوم هذه الإدارة على الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، حيث تنتقل رؤية المؤسسات الجامعية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية، بما يجعل الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، كما تعمل القيادة الإدارية على توزيع الأدوات وتقسيم لأدوار للوصول إلى مات التخطيط له من أهداف، هذا الأسلوب يعمل على إطلاق الطاقات وتعزيز حرية المبادرة بما يراه الموظفين يحقق أهداف المنظمة كشركاء حقيقين.

هذا الأسلوبالإداري المكشوف هو حقيقة ما يسمى بنمط التسيير الديمقراطي الذي يتوجب أن تنتهجه المنظمات الإدارية، لأنه يعمل أيضا على خلق الرؤى المشتركة بين الموظفين، كما يتيح جو من الحرية للتجريب قصد اكتشاف الجديد واظهار المهارات التي تكون كامنة وتضمحل مع نطم تسييري آخر، فالحرية التي توفرها هذه الإدارة تحرر الموظفين من عقدة الخوف والفشل، وبالتالي تحرر طاقاتهم الإبداعية الفكرية والمادية، وهذا هو المناخ الابتكاري التي يصيغه هذا الأسلوبالإداري مسايرا كل ما يتعلق بالمستقبل وأدواته ولغته .

فبيئة العمل التي تضمنها هذه الإدارة هي ما تتوافق مع ما نبحث عنه، فهي توفر مناخا ديمقراطيا أصبح على يبدو ضرورة حتمية تكليها الظروف والتحولات المتسارعة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي وليس خيارا، وكما يقول أحمد كوردي:" يعمل هذا الأسلوب على اسقاط الحواجز المعنوية بين الجهاز التنفيذي والإداري ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانات القائمة للأفراد، باخراج وتوليد الطاقات الكامنة لديهم"[2].

قد تفهم من هذه السطور أن هذا الأسلوبالإداري هو تنازل عن السلطة، ولكنها مشاركة فعلية للأدوار والمهام والأدوات، فالقائد الجامعي يتحدد نجاح تسييره من خلال قدرته على تحويل رؤية المستقبلإلى واقع ملموس، بالتفاعل مع القائمين على رسالة الجامعة[3]، بمرونة لا تجعله يفقد مكانة القائد ولا يغلو في موقعه المتقدم، مجسدا بذلك القيادة العصرية التي لا تكف عن التعلم لتسهل عليها عملية التسيير وتصبح

[1]- أحمد كوردي، الإدارة من موقع الحدث، الموقع الالكتروني: www.kenanaonline.com //:https تم تصفح الموقع بتاريخ: 2024/03/18 سا 14 و15د.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- يحي عبد الحميد إبراهيم وآخرون، ***"الإدارة العصرية وجامعة المستقبل"***، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، الموقع الالكتروني: https://www.khayma.com K، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2024/03/19 سا 10 و30.

مؤهلة لامتلاك الرؤية التي تحول الموظفين في الجامعة إلى شركاء منخرطين في الإستراتيجية التعليمية والمستقبلية لمؤسستهم، ويمكنهم هذا من الاجتهاد والمبادرة بفكر إبداعي يجعل الجميع يصل إلى المنشود.

إن هذا المنهج على بساطته فانه يحمل بذور بقاءه واستمراره في ذاته، مهما كانت المقاومة التي تبديها جماعات المصالح داخل الجامعات والإدارات عموما لشعورهم بالتهديد الذي سيفقدهم مكانتهم الوظيفية، فالفرد المبدع أو التواق لإبراز قدراته في التفكير والعمل الإبداعي يحتاج إلى هذا الأسلوب الديمقراطي المليء بالحرية التي تحفظ للأفراد كرامتهم وتدفعهم إلى تحقيق ذواتهم ونجاح منظماتهم، يقول ماساكي إيماي من خلال كتابه "جمبا كايزرن"[1] يكتفي الكثير من المديرين بالجلوس في مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي...إنهم لايعرفون شيئا عن ما يحدث داخل منظماتهم إلا من خلال التقارير والأوراق، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات...فهم غرباء عن ما يحدث داخل منظماتهم من مشكلات لا يمكن صياغتها عبر الورق، فانفصالهم عن موقع الحدث هو انفصال حقيقي عن المنظمة" وهذا النوع غير مرغوب تنظيميا وانسانيا فهو منافي للطبيعة البشرية التواصلية، والشكل التالي يوضح كيف للقائد أن يكون وفق نموذج جامبا

الشكل رقم (25) يوضح سلوكيات القائد من موقع الحدث

المصدر:IGC، تنمية المعرفة، تدوينه فايسبوك(13 مارس 2024).

[1]- **جامبا** تعني باليابانية الموقع الفعلي، **كايزن** أسلوب ياباني إداري يقلل التكاليف ويزيد في الانتاجية والوفرة.

_ انعكاسات الإدارة الديمقراطية على الإبداع في الجامعات:

إذا ما تشبعت الجامعة بثقافة الديمقراطية وحرية الرأي، فإن ذلك يعزز من الحرية الأكاديمية التي يبتغيها رواد الأوساطالأكاديمية خاصة الباحثين، الذين تعيقهم القيادة المتشبعة بالفلسفة البيروقراطية، والتي لن تكون ديمقراطية ومشاركة البتة، لجهلها بالامتيازات والمزايا التي تحققها الديمقراطية الإدارية، أو منهج الإدارة على المكشوف والذي بدون شك سنعكس ايجابيا على الوسط البحثي المعرفي المسمى جامعة، فهي جامعة لكل الأفكاروالتوجهات والتيارات بما يخدم المصلحة العامة للدول والمجتمعات، ومن بين انعكاسات الإدارة الديمقراطية على الإبداع في الجامعة نذكر مايلي:[1]

-يصبح اهتمام الموظفين والأساتذة الميزة البارزة لسلوكهم اليومي شأنهم في ذلك شأن الإدارة العليا، بضرورة نجاح جامعتهم، فيجتهدون في تطوير أداءهم ولا ينتظرون أي أحد ليشخص لهم المشاكل ويعطيهم الحلول، انما تصبح هذه مهمتهم التي يتوجب أن يؤدونها بتفان وبوعي وبإبداع.

-ينتقل الأفراد إلى القدرة على تنفيذ الخطط المستهدفة وبتكامل مع الاستراتيجية العامة للجامعة، لان كل عضو في الأسرة الجامعية يصبح ملما بالأرقام وبلغة الخبراء لأنه يحس أنه شريك أساسي في عملية البناء والاستمرارية.

- يتحقق التكامل والترابط بين النسيج الجامعي، وينمى أسلوب الرقابة الذاتية، لتحرر الموظفين من عقدة الفشل والتزامهم بأداء واجباتهم، نظرا لأن الأسلوبالإداري الديمقراطي يخاطب جميع المستويات في الإدارة.

- ظهور قيم الولاء والاخلاص والرغبة الصادقة في انجاح المنظمة (الجامعة).

- معالجة أزمة الثقة المتعلقة أساسا بحجب المعلومات بين الأساتذة والموظفين، والتي للأسف أصبحت ثقافة وسلوك في معظم المنظمات الإدارية في المجتمعات المتخلفة، فوجود الثقة يقلل من الصراعات والتوترات بين القائمين على العملية التعليمية في الإدارة الجامعية، ويقلل من الجهد والتكاليف المتعلقة بالإشراف والرقابة.

- الاستفادة من الامكانات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، وإخراج الطاقات الكامنة لديهم والتي تمر عبر تجسيد الأسلوب الديمقراطي لثقافة التمكين والتفويض كتحفيز معنوي تتبعه تحفيزات مادية حينما تتحقق الأهداف والأداء المتميز، فالجانب المعنوي مهم جدا للإنسان .

فالأسلوب الديمقراطي ومن خلال انعكاساته على الفرد فهو ينعكس على الإبداع داخل الجامعة، كما في حد ذاته إن توفر إبداعإداري من طرف القيادة الجامعية، والتي يجعلها هذا النهج تعطي قيمة كبيرة للتغيير في العملية التعليمية والبحثية، والهدف من هذه الانعكاسات الإيجابية والتي نركز عليها في هذا

[1]- يحي عبد الحميد إبراهيم وآخرون، مرجع سابق.

البحث متعلق أساسا برغبة القائد في توفير بيئة إبداعية خلاقة تتيح كما تقول (Sara Laoyan, 2024): "تنوع كبير في الأفكار، حل المشكلات بطريقة جماعية، رضا وظيفي وارتياح مهني كبير"[1].

لابدأيضا أن تكون هناك بعض الجوانب السلبية والتي يجب أن نذكرها فيما يتعلق بالقيادة الديمقراطية أو الأسلوب الديمقراطي في المنظمات.

_ سلبيات الأسلوب الديمقراطي للقيادة في المنظمات الإدارية:

كما سبق وتحدثنا أن ديمقراطية التسيير تسمح بالحركة الحرة للأفكار، لكن لها جوانب سلبية نذكرها[2]:

1-العطالة في اتخاذ القرارات: الأخذ بعين الاعتبار لكل الأفكارالخلاقة هو الأصل من وجهة نظر ديمقراطية، لكن يمكن أن تحمل في طياتها بعض الأثر السلبي، في حالة أرادت الإدارة اتخاذ قرار سريع فالمقاربة الديمقراطية ليست هي الحل، فعندما يطرح يتم طرح الكثير من الأفكارفعملية اتخاذ القرار تكتسب طابعا معقدا، هذا إن كانت الكلمة الأخيرة للقائد، فالعملية ستأخذ وقتا لأنه يأخذ بعين الاعتبار كل الآراء والأفكارالمطروحة.

2- غياب تقدير الخبرة: القيادة الإدارية الديمقراطية تكون دائما أمام تحدي كمي لأنها تأخذ جديا كل الأفكاربغض النظر عن خبرة الموظف الطارح للفكرة، فتجد بعض الموظفين يتدخلون في حل بعض المشاكل التي لا كفاءة لديه لحلها، لكن بالرغم ذلك تتساوى فكرته مع أفكار الآخرين الأكثر منه خبرة، ويتوقف الأمر هنا على مهارة القائد في الانصات بصدر رحب وبفضول للجميع.

3- إشكالية الرفض النهائي للأفكار: يتعلق الأمر بعدد من يطرحون أفكارهم في إطار تشاركي، لكن هناك من لا يتقبل رفض أفكاره، فليس بالضرورة أخذ جميع الأفكار، وبالتالي يمكن أن يظهر مشاكل سوء فهم ويتبلور الصراع داخل المنظمة.

بالرغم من وجود سلبيات القيادة الديمقراطية أو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، فهذا لا يُعد حجة أو مبرر للتعسف في السلطة والتفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة الجميع، فقد أثبتت جميع الدراسات البحثية التي قام بها المتخصصون في هذا المجال، أن الشرط الأساسي لعملية الإبداع علة مستوى الفكر أو السلوك هو وجود بيئة حرة للولوج علم الابتكار والإبداع والتميز، والسلبية والإيجابية ملازمة لكل جهد بشري أو ظاهرة انسانية .

[1] Sara Laoyan (2024), Le b.a.-ba du leadership démocratique, site web : https:// www.asana.com, consulté le : 20/03/2024 a 11h20.
[2] Ibid.

_ مألات غياب الأسلوب الديمقراطي على الإبداع في الجامعات

إن ما تعيشه منظماتنا الإدارية عموما، يرسخ بما لا يدع أي مجال للشك على أن غياب التشاركية والديمقراطية داخل المجتمعات المهنية والعلمية أضر كثيرا بالمصلحة العامة للدولة والمجتمع، فمهما تعددت سلبيات ظاهرة الديمقراطية، فإن ايجابياتها كثيرة ومتعددة على الفرد والجماعات، مصداقا لقوله تعالى:" وأمركم شورى بينكم "، وبعيدا عن عمليات التجميل والتضليل التي طالت الجامعات، إلا أن التشويش في المؤسسات الجامعية لايزال موجود من قبل جماعات المصالح في اهدار تام لقيمة الشفافية في العمل الجامعي، وقدر أكد Adam Grant المختص في علم النفس في العمل على:" سيطرة اصحاب المناصب العليا على القرار في المنظمات من خلال ظاهرة سماها HIPPO (highest paidperson's opinion) (رأي الشخص الأعلى أجرا) والحل الأمثل برأيه لقطع الطريق على هذه الظاهرة هو الديمقراطية والتشاركية بترك الجميع يعبر عن رأيه قبل أن تقرر القيادة"[1]، ومألات وجود هذه الظاهرة في الجامعات هي: [2]

-تحول مفهوم الولاء إلى اشكال النفاق الهادفة إلى ارضاء القيادة الجامعية، بادعاء المثالية في الأداء وهذا ما يتنافى مع تتطلبه بيئة الإبداع.

-تطرف احكام المؤسسات الجامعية في الشخصيات القيادية وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء، متسببة في قتل روح المبادرة والمخاطرة والإبداع.

- تسرب قيادات تغيب عنها المصداقية بسبب عدم دقة اختيار بعض القيادات الجامعية، فتتضرر المصلحة العامة ويتضرر الأداء.

- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ أنشطتهاإلىعمق المؤسسات الجامعية، مجسدة ثقافة الخوف والنفاق.

- تمسك القيادات الجامعية بمناصبها للحماية، بالبحث في سلبيات القيادة السابقة كمحاولة للنيل منها، ومنع التداول على المناصب.

- انفصال القيادات عن الواقع وانشغالها بالأعمال الورقية والمكتبية، ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي من القاعدة والمقربين.

- انتشار ظاهرة العنف الإداري واخفاءها من قبل القيادات الوسيطة لتلوينها وإخفاء الحقائق.

- سوء استغلال المناخ السياسي بنمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على اليات التقييم، وغياب الجدية في العمل ونقص المعلومات.

- الاعتماد المطلق على التقارير في تقييم العمل الجامعي، الذي لا يخلو من العوامل الشخصية وتمن خطورته في التعيين للمناصب العليا للجامعة.

---

[1] -.....

[2] - يحي عبد الحميد إبراهيم وآخرون، مرجع سابق.

- بدل خدمة الإدارة للجامعة تحولت الجامعة في خدمة الإدارة، ومن هنا يطرح السؤال هل دور الجامعة هو تنمية الموارد البشرية، أم استغلالها لتحقيق المطامح الشخصية على حساب الرسالة والقائمين عليها؟

في سياق براديغمي يرى البنائي الوظيفي روبرت ميرتون :"أن من كوابح الفعل الديمقراطي مظاهر الخلل الوظيفي فيه، حيث يأخذنا الاعتناء الدقيق بالقوانين والقواعد إلى ابتعاد المنظمات عن الهدف من وجودها، فيصبح التطبيق الحرفي للقوانين هو الهدف الأساسي دون تدقيق في مألات ذلك، فتُقوض الحرية من خلال القوانين الجامدة، وقد يُحاجج المستفيد من واقع المنظمات عندنا وبالسلب مدافعا عن الضبط الصارم كما دافع أميتاي إيتزيوني عن الضبط معتبرا إياه أساس التنظيم، وأن الصراع أداة للديمقراطية فهي تعزز التنافس لأجل فعالية التنظيم"[1]وهذا ما تفتقده منظماتنا، ولكن قد يصعب علينا إسقاط كل المقاربة على واقعنا بحكم السياق الذي وجدت فيه ولأجله في واقع ديمقراطي ليبرالي، إلا أن تفسير روبرت ميرتون هو الأقرب للبيئة التي تتواجد بها منظماتنا الإدارية، وبالتالي فالإدراك الجيد يلقي الضوء على الواقع، والواقعية هي بوصلة الباحثين وبوصلة القيادة التي أصبحت خياراتها محدود في واقع تملئه التحديات وتحاصره التطورات، فالحديث عن التغيير في جامعاتنا يجب أن يتوافق ويتوازى مع تغيير وتطوير في الأفكاروالمعتقدات، وإلا ستبقى جامعاتنا ومنظماتنا قاتلة لروح الابتكار والإبداع .

الفرع الرابع: معوقات الديمقراطية والإبداع في الجامعة

تعتبر الديمقراطية التشاركية في الجزائر، والمكرسة دستوريا بموجب التعديل الدستوري لسنة 2016 وحتى دسنور2020 المعدل، معيارا للقضاء على البيروقراطية في الإدارة، إلا أن الممارسات لا تصب في خانة ما يطمح إليه الدستور كعقد اجتماعي ينظم العلاقة بين الحاكم والمحكوم، حفظا للحقوق وصونا للواجبات، فالعوائق لا تزال كثيرة ومتنوعة والاستراتيجيات المنتهجة هشة وغير مرنة وذات بدائل غير بعيدة المدى، لذلك نرى عجزا على إحداث هذا التحول، فالجزائر بمقدورها الوصول إلى ما تريده شرط التخلي عن نماذج ومعايير التقليد.

أقر المشرع الجزائري بالديمقراطية التشاركية من خلال المادة(16) من التعديل الدستوري الأخير 2020م، حيث نصت على أن:" الدولة تقوم على مبادئ التنظيم الديمقراطي والفصل بين السلطات والعدالة الاجتماعية...وأن الدولة تشجع الديمقراطية التشاركية..."[2]، فالدول التي تسعى إلى الحكم الراشد يتوجب عليها لزاما أن تجسد النمط الديمقراطي التشاركية في التسيير وفق ألية المحاسبة والمساءلة، وأمام هذه

[1]- سهام عيشور، "***الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي: دراسة في طبيعة العلاقة***"، مجلة سوسيولوجيون، مج 3، ع 1، باتنة، الجزائر، 2022، ص 25.

[2]- بومحاك خدوجة، براهي هشام،" ***واقع الديمقراطية التشاركية في الجزائروعلاقتها بمرتكزات الحوكمة المحلية***"، مجلة اتجاهات سياسية، برلين، ألمانيا، ع 15، 2021، ص، 11.

الأبعاد الدستورية والقانونية المفعمة بالحرية والتشاركية في الجزائر إلا أننا لازلنا بعيدون كل البعد عن مسألة التشاركية في الحكم والتسيير والتي لا يمكننا أن نفصل الجامعة عن هذه المسألة باعتبارها كيان يتواجد في السياق العام للتسيير داخل الدولة، فتعطيل الديمقراطية هو تعطيل إلى لعملية الإبداع والابتكار، ومجموعة العوائق تلك نذكرها كالآتي:

-ضعف التنشئة الاجتماعية والسياسية للأفراد وغياب الدور الفعال للمجتمع المدني.

- المناخ السياسي العام وانعدام ثقافة الديمقراطية والتشاركية فيما يتعلق بالمصلحة العامة.

- انغلاق النخبة المنوطة بدور تعزيز ثقافة الديمقراطية على نفسها ومحدودية النخب الحاكمة[1] .

- البيروقراطية المتكلسة بسبب الجمود السياسي الذي ألقى بظلاله على الجهاز الإداري[2] فأصبح يخشى المبادرة وينظر إليها بعين الشك والريبة .

لا تتوقف معوقات الديمقراطية على هذه العناصر المذكورة فقط وانما هناك معوقات كثيرة، ما يهمنا هو ما ركزنا عليه وما نراه يخدم بحثنا.

معوقاتالإبداع:

هناك بعض المواقف أو الوضعيات التي تعيق عملية تجسيد الإبداع في المنظمات، كما يمكن أن تكون المعيقات فردية أو تنظيمية، خاصة في بيئة العالم النامي والمتخلف والتي لا تزال بعيدة جدا عن ثقافة الإبداع فرديا وتنظيميا.

المعوقات الفردية:

القيود الشخصية والذاتية تحد من القدرات الإبداعية للأفراد، وغالبا ما تكون مرتبطة بالعوامل النفسية (ضعف التحفيز الذاتي، القلق، الكسل، الخوف...)، كما تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية (العادات والتقاليد، الثقافة المجتمعية...) دورا كابحا لعملية الإبداع الفردي لما لها من تأثير مباشر على تكوين الفرد، وتتجلى المعوقات الفردية فيما يلي[3]:

-**الخوف من الفشل**: يشكل هذا العامل تحدي كبير للأفراد في بيئات العمل وإن توفرت الأخيرة على مناخ ملائم لخلق الإبداع، وهو أمر يتعلق بالجوانب النفسية للأفراد وطبيعة تكوينهم قبل ولوجهم إلى العمل،

[1]-حسن أبو طالب، "*الديمقراطية العربية الغائبة: ماهي المعوقات؟*"، الموقع الالكتروني:https://www.swissinfo.ch، تم تصفح الموقع بتاريخ:2024/03/21 سا 16و09د.

[2]- المرجع نفسه.

[3]- Dahn Ovono, Op-Cit, p 105.

- **التوافق التنظيمي**: نعني به نماذج وقواعد القرار في المنظمات والتي تعد الضامن للسير الحسن للمهام وتنظيم العلاقات المهنية، هذا التوافق والاحترام الشديد لتلك النماذج يقتل التفكير الإبداعي للأفراد، ويعد عائقا أمام المبادرة وبالتالي انعدام الامكانية لأية حلول خارج الأطر المحددة.

- **القلق**: يعد القلق ظاهرة نفسية تمنع الأفراد من التفكير في الإبداع لانعدام الاستقرار النفسي لديهم.

- **السلبية في التفكير**: يدفع هذا النمط التفكيري صاحبه إلى النظر بسلبية لكل ما يحيط به، فيصبح رهينة للسلبية المعطلة عن البحث لإيجاد حلول جديدة، لرفضه التقدم أساسا بعد أن وضع لنفسه حواجز تمنعه عن التفكير الإبداعي، وبدل من ذلك تجده يُركز ويجتهد في إبراز كل ما هو مُعطِل.

- **التعود على عدم المجازفة**: الأفراد الذين لا يجازفون، يعطلون قدراتهم الإبداعية، فمن مبادئ الإبداع التفكير خارج الصندوق وارجاع المألوف غير معروف من خلال المخاطرة والمجازفة للإتيان بالجديد.

هذه القيود الشخصية هي معطل حقيقي للتفكير الإبداعي، والتي للأسف تتواجد وبكثرة في مجتمعنا نظرا للأسباب كثيرة لا يتسع المقام لذكرها، والتي يتوجب الوقوف عندها، فنحن ننتج الإنسان النصف كما قال مالك بن نبي في كتابه شروط النهضة: "أن الإنسان النصف هو الإنسان شديد الالحاح بطلب حقوقه ولا يقوم بالحد الأدنى من واجباته...يذهب إلى العمل ويقضي ساعاته بأي طريقة المهم بالنهاية ينقضي الوقت"[1].

المعوقات التنظيمية:

المنظمة هي فضاء ومكان يتوجب أن يكون مُواتِ للتعبير عن السلوكيات الإبداعية، فالأفراد يجب أن تترك لهم الحرية في اطلاق العنان لإبداعاتهم دون خوف ومن دون قيود، لكن هناك كوابح تنظيمية تعترض العمل الإبداعية متعلقة مباشرة ببنية المنظمة، سياستها، بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين تلك المعوقات نذكر:[2]

-**غياب سياسة الإبداع**: في وجود الغموض في المنظمات لا يمكن أن يوجد الإبداع، ولذلك قبل الخوض في مسألة الإبداع يتوجب أن يكون معرفا ومؤكدا عليه في الاستراتيجية العامة للمنظمة (الجامعة).

- **الاحترام الصارم للوائح والقوانين**: يعد هذا الشرط تعجيزيا للموظفين، باعتبارها يفرض عليهم مبادئ لا علاقة لها بمنطق الوجود الإنساني، وإن كانت تعمل على تنظيم بيئة العمل، إلا أن المبالغة فيها تشكل خطرا على تشكيل نمط تفكير يحد من إبداعنا وابتكاراتنا.

- **المنطق في العمل والتفكير**: تطلب المنظمات من موظفيها غالبا التفكير بشكل منطقي، دون تركهم لحدسهم وخيالهم، دون الأخذ بعين الاعتبار أن الإبداع هو اكتشاف لحلول جديدة تتطلب الخيال والعمل خارج المألوف.

[1]- مالك بن نبي، *" شروط النهضة"* ، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، سوريا، ط 1، 1979، ص 71.

[2]Dahn Ovono, Op-Cit, p107.

- **الخبرة في العمل:**بالرغم من الايجابيات التي يحملها هذا العنصر، إلا أنه قد يتحول إلى عائق أمام الأفراد بسبب النمطية التي تعودت عليها المنظمة في العمل والبحث من طرف الخبراء أو اصحاب الخبرة الطويلة، والتي تعد قاتلة للمبادرة والمجازفة، وكل ما هو جديد، خاصة في المنظمات الأوتوقراطية.

- **الروتين التنظيمي:**يعود هذا المصطلح للتحليل التطويري للمنظمات الذي قام به كل من Winter et Nilson , 1982، والذي افترض أن الفاعلين في المنظمة لهم سلوك منتظم ومرتبط بما يجري داخل المنظمات، والذي يعد روتين تنظيمي يتنافى مع البحث عن طريقة تفكير مختلفة ومبدعة.

يمكننا أيضا أن نضيف : انعدام الثقة في العمل، المراقبة الشديدة، غياب الاستقلالية، انعدام الوقت، عوامل مساهمة في تعطيل عملية الإبداع التفكيري والإداري .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل معرفة علاقة البيئة الديمقراطية للمنظمات الإدارية (الجامعة) مع الإبداع، واتضح أن العوامل التي تساهم في عملية الإبداع كثيرة ومتعددة، لكن الأولوية هي للبيئة الحرة كشرط أساسي للفرد والمنظمات للإبداع، وتتمثل هذه البيئة في البعد الديمقراطي للعلاقة بين القيادة الإدارية وموظفيها، وقدرة الأخيرة على الاتصال الفعال المرتبط أصلا بالشخص الديمقراطي والبيئة التشاركية.

وبيئة العمل التي تسعى جاهدة للإبداع والتميز، يتطلب منها العمل على تجسيد سياسة إبداعية داخل المنظمة قبل الخوض في عملية تطوير القدرات الإبداعية لموظفيها كما سبق وتحدثنا، وأن تدرك أن قيمة الفرد وصُمعة المنظمة متوقفة على كرامته التي لن تحفظها إلا حريته في التفكير والممارسة، شرط احترامه للأخر في إطار القوانين المُنظمة للعمل وعلاقات العمل التي لا تمس بأحقية الجميع في حرية أراءهم وأفكارهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.

وبمأن الإبداع في الإدارة يرتبط ارتباطا تمام بعملية التسيير داخلها، فإن قبول الأفكارالجديدة والمبادرة والمجازفة كركائز أساسية لعملية الإبداع، لا يمكن أن تكون خارج السياق العام الذي تتواجد فيه الجامعة، فلا بد لنا الاشارة إلى أهمية البيئة السياسية التي تتواجد بها المنظمة (الجامعة) والتي لا يمكن أن تنفصل عنها مهما كانت مهمتها.

فعلى الرغم من أن الجامعة في الوقت الحالي تحتاج إلى التجديد الدائم لأنماط تسييرها وحاجتها إلى الأفكارالجديدة والحديثة والمتطورة، للولوج إلى عالم تنافسي إبداعي، إلا أن جهودها لا تزال لم ترقى إلا التطلعات المنتظرة منها، لأنها لا تزال رهينة لممارسات بالية رغم جدية وصعوبة الرهانات التي تواجه الدولة والمجتمع على المدى القصير والبعيد، وهذا ما يجعل تشجيع الإبداع والابتكار لا يقتصر على مؤسسة بعينها وإنما يتوقف على تضافر الجهود على مستوى الدولة[1] وأولاها المستوى السياسي.

[1] أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، *"معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكارفي المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية"*، جامعةالمدية، الجزائر، مج 3، ع 8، 2017، ص، 112.

الفصل الثاني

انعكاسات التسيير الديمقراطي على الإبداع الإداري بجامعة ابن خلدون تيارت .

- المبحث الأول: التعريف بالجامعة
- المبحث الثاني: أدوات الدراسة وجمع المعلومات
- المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لكل من الديمقراطية والإبداع، وحاولنا الالمام بالمفاهيم والاستراتيجيات التي تتوافق مع بحثنا، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط بعض الجوانب النظرية على القيادة الإدارية العليا لجامعة ابن خلدون تيارت، باعتبارها منظمة إدارية حكومية لها وزنها ومكانتها في المجتمع ولدى صانع القرار كجزء من الجامعة الجزائرية، التي تزخر بإمكانيات مادية وبشرية ضخمة تتأثر طرديا وعكسيا بالعوامل الداخلية (التسيير.....) والعوامل الخارجية التي تحيط بالجامعة.

المبحث الأول: جامعة تيارت

المطلب الأول: التعريف بجامعة تيارت

لقد شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بولاية تيارت أول انطلاقة، والتي كانت بإنشاء مركز جامعي مع الدخول الجامعي 1980-1981، والتحق أنذاك 1200 طالبا في سنته الأولى، وبعد سنتين تم تحويل المركز إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي خلال موسم 1984-1985، وكانت التحولات وفق مايلي [1]:

فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في 1984/08/18 تم انشاء المعهد الوطني العالي في الزراعة المدنية بتيارت، كما تم أنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 والمؤرخ في1984/08/18.

وفي سنة 1992 تم إعادة إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 1992/07/07، ليتم ضم المعهدين اللذان كانا يتمتعان بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية، ليوضعا تحت وصاية واحدة.

الفرع الأول: كليات الجامعة

كانت هناك تحولات بداية من سنة 1962 والتي يراها البعض قفزة نوعية إذ تحول المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات :(كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة) بموجب المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 2001/09/18. لم تتوقف حركية وديناميكية الجامعة لتضاف اليها سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 2010/01/25 ستة كليات جديدة ومعهد وهي:

-كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة.

-كلية علوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية الآداب واللغات.

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

-معهد علوم البيطرة.

وبعد ثلاث سنوات تم إعادة هيكلة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 2013/03/14 وينبثق عن هذا المرسم ثمانية كليات ومعهدين نذكرهم كالأتي:

[1]- جامعة ابن خلدون تيارت، الصفحة الرسمية، الموقع الالكتروني:https://www.univ-tiaret.dz، تم التصفح بتاريخ: 2024/03/26 سا 12و 30 د.

- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم المادة.
- كلية الرياضيات والاعلام الألي.
- كلية علوم الطبيغة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات.
- معهد علوم البيطرة.
- معهد التكنولوجيا.

بعد إعادة الهيكلة تحولت مديرية جامعة تيارت وأصبحت تضم 04 نيابات مديرية: نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: تسمية الجامعة

سميت جامعة تيارت بجامعة ابن خلدون العالم العربي الشهير وواضع علم الاجتماع الحديث، والذي ساهم بنظرياته في علم الاجتماع والتاريخ مساهمة قيمة، وإضافة علمية لمن أتوا من بعده، ولد ابن خلدون في تونس سنة 1332م، لأسرة من أصول يمنية والتي كان لها الكثير من النفوذ في بلاد الأندلس وبالتحديد اشبيلية، وهاجرت مع بداية سقوط الأندلس إلى تونس، وقد عاش معظم حياته متنقلا بين بلاد شمال افريقيا.

وقد عرف عنه اهتمامه الكبير بالعلم ومصاحبة العلماء، وزاد علمه وثقافته آنذاك لاطلاعه الكثير على كتب الأقدمين وأحوال البشر السالفين .

المطلب الثاني: الكادر البشري لجامعة تيارت

تحوز جامعة تيارت على كادر بشري معتبر ومتعدد التخصصاتيعمل على استقرارها واستمراريتها .

الفرع الأول: الامكانات البشرية للجامعة

الجدول رقم (12): الامكانات البشرية للجامعة

الإمكانات البشرية لجامعة تيارت					
الأساتذة	النسبة المئوية	الموظفون	النسبة المئوية	الطلبة	النسبة المئوية
1058	%49	1099	51%	33244	الطورالأول 64%
					الطور الثاني 44%
					الطور الثالث 20%
				62طالب أجنبي	%0.18

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الصفحة الرسمية لجامعة تيارت (2024/03/26).

الفرع الثاني: أهداف ومهام جامعة تيارت:

لا يمكن أن تشتغل جامعة تيارت بمعزل عن وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي، وإن اشتركت في الأهداف المسطرة مركزيا، إلا أنه يمكن أن تكون لها أهداف خاصة تجعلها تتميز عن بقية الجامعات في الوطن وهذا يتوقف على مسيريها، ونذكر المهام والأهداف المنوط بالجامعة القيام بها وتحقيقها:

المبحث الثاني: أدوات الدراسة وجمع المعلومات

المطلب الأول: المحددات المنهجية للدراسة

تعطي المحددات قيمة للبحث ولذلك يطلبها المنهج العلمي، باعتباره بوصلة الباحثين في الاستكشاف وكشف الحقائق لمختلف العلوم، عن طريق استخدام العقل للقواعد العامة قصد الوصول إلى نتائج مقبولة، فالمحددات المنهجية والتي يصح أن نعبر عنها الأدوات والسلوكيات التي تتبع من قبل الباحثين في تشخيص المشكلة بجمع المعلومات عنها، وتفسيرها وتدليلها، ثم استقصاء النتائج المستخلصة، والهدف العام هو دراستها من جميع الجوانب .

-الفرع الأول: حدود الدراسة

يهتم المنطلق الفكري للدراسة بشأن المنظمات والأفراد الفاعلين فيها، بهدفين الاستمرارية والاستقرار، ويعد موضوع الديمقراطية والإبداعالإداري مؤشر على الصيغ العلمية المنتهجة في تطوير المجتمعات والمؤسسات عموما والأفراد على وجه الخصوص، وتحتوي هذه الدراسة على ثلاثة حدود هي:

1- المجال الزمني للدراسة:

بعد قرب الانتهاء من الجانب النظري، قمنا في جانفي من الموسم الجامعي 2024/2023 من تحديد عينة البحث، والبدء في إجراء مقابلات في شهر فيفري وبداية شهر مارس مع كل من رئيس الجامعة وعمداء كليات جامعة تيارت، والذين بلغ عددهم 9، وكانت البداية أول مقابلة بتاريخ /2024/02 وآخر مقابلة كانت بتاريخ /2024/03.

2- المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة على مستوى جامعة ابن خلدون بتيارت، باعتبارها منظمة حكومية ذات طابع خدمي، وشملت الدراسة رئاسة الجامعة و8 كليات (كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية علوم المادة، كلية الاعلام الآلي والرياضيات، كلية العلوم الطبيعية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم التكنولوجية).

3- المجال البشري للدراسة:

تم في هذه الدراسة حصر الميدان الذي تقع فيه حيثيات الدراسة، والمتمثل في القيادة الإدارية العليا للجامعة والقيادة الإدارية العليا للكليات، ممثلين في رئيس الجامعة وعمداء الكليات، والذين بلغ عددهم 9 أفراد.

عينة الدراسة:

إن تواجد الإبداع الإداري في المنظمة (الجامعة) لا يمكن أن يحدث صدفة، وإنما هو سياسية ممنهجة من طرف القائمين على المنظمة، من خلال الأسلوب الديمقراطي في التسيير، ولذلك كان لزاما علينا اختيار عينة منتقاة بطريقة منهجية، لتوفرها على الخصائص اللازمة لإجراء الدراسة، وحددت العينة في القيادة الإدارية التي بيدها مفتاح التسيير كوظيفة إدارية، ويتعلق الأمر برئيس الجامعة وعمداء الكليات، وكانت العينة 9 أفراد.

الفرع الثاني: المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج العلمي الطريقة الموضوعية المساعدة على دراسة الظواهر الاجتماعية، والذي يفرض علينا الموضوع طريقة استعماله واختياره، كما قد يفرض الموضوع المنهج على حسب بعض الباحثين.

وعليه استخدمنا المنهج الوصفي الاستكشافي في الدراسة من أجل الوقوف على أهم تفاصيلها، من خلال عملية جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها، ويتجلى هذا المنهج في طريقة جمع البيانات، والتحليل الكيفي لها، باعتبارها دراسة كيفية .

-الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يعتمد الباحث في عملية جمع المعلومات على العديد من الأدوات، للإلمام بجميع المعطيات والبيانات التي تساعده في دراسته، فهي الوسيلة التي تربطه بالواقع، كما تعد صلة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي.

كما تعد نقطة الانطلاق لأي تحقيق ميداني، مهما كان كيفي أو كمي، ويفرض الواقع على الباحث الأداة التي من خلالها يستطيع الوصول إلى البيانات كما فرض عليها المنهج، والعمل بهذه الأدوات لا يكون اعتباطيا، ولكن يستوجب على الباحث وضع استراتيجية للتعامل مع الميدان، مع الأخذ بعين الاعتبار الدقة والموضوعية أثناء جمع البيانات .

1- الملاحظة:

هي واحدة من أهم أدوات جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل لتميزها بعدة خصائص، حيث تمنح الباحث مشاركة اجتماعية في ميدان البحث، ولا تتطلب جهدا كثيرا، ويفضل استخدام في جمع البيانات الوصفية.

فبعض الأنماط في الفعل الاجتماعي لا يمكن أن تفهم، إلا من خلال مشاهدتها بالعين المجردة عبر خاصية الحس الادراكي لسلوك الموظفين ومعرفة ما هو أبعد من الأمور الملاحظة، وتلك خاصية الباحث الاستقرائي والتي يتميز بها عن الإنسان العادي، وقد أكد الباحثين على اختلاف تخصصاتهم خاصة رواد علم

الاجتماع على أهمية الملاحظة في البحوث الاجتماعية، وقد أكد سان سيمون على أن: "البحوث في أي ميدان من ميادين العلم لا يمكن أن يتصف إلا عندما تخضع للملاحظة الدقيقة"[1].

وتعرف الملاحظة بأنها المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، ومهما كانت طبيعة الشيء الملاحظ، وعليه فإن هناك شخص يلاحظ وشئ ملاحظ ونتيجة الملاحظة[2]، وتتم الملاحظة بعدة أداوت ووسائل، ومن خلال الملاحظة تتم مشاهدة ملامح المبحوث، وهو يجيب عن أسئلة المقابلة، كما يتم من خلالها أيضا معرفة ظروف عمل الموظفين.

2- المقابلة:

هي أداة لجمع البيانات، وتحتل مكانة هامة من بين الأدوات الأخرى، والتي لا يستطيع الباحثين الاستغناء عنها، فهي الأكثر شيوعا في الحصول على البيانات، وهي ليست كما تبدو للأشخاص غير الباحثين، وتعتمد في طريقتها على أمور فنية وعلمية من طرف الباحث فهي ليست مجرد الاقتراب من المبحوثين، فالتفاعل اللفظي الذي يكون بالمواجهة من طرف الباحث للمبحوث هدفه الحصول عللا البيانات الموضوعية المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: أسئلة المقابلة:

تم تحضير أسئلة المقابلة بما يخدم السؤال العام للبحث وعددها عشرة أسئلة نذكرها كالآتي

[1]- لبوز إلياس، ***" دورالإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة"***، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2017، ص 196.

[2]- المرجع نفسه، ص 196.

أسئلة المقابلة في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه المعنونة بأثر التسيير الديمقراطي على تطوير الإبداع -دراسة حالة جامعة تيارت-

س1: الديمقراطية هي ثقافة وسلوك يومي في العمل؟

س2: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

س3: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

س4: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

س5: هل هناك إمكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

س6: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية بتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم). مارأيك؟

س7: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

س8: يستطيع الموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة؟

س9: هل توظيف التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

س10: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع أو القدرات الإبداعية لموظفيها؟

_ تفريغ إجابات المبحوثين:

-1

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

م ج

بحكم انتمائي إلى الدولة الجزائرية ومن خلال شعارها الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية فلزاما علي أن يكون سلوكي اليومي وثقافتي ديمقراطية في العمل.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

م ج

ذهنية الأكاديمي ومستواه العلمي تفرض علينا التسيير الديمقراطي لأننا نتعامل مع نخبة المجتمع حتى لا نشعرهم بالنقص.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

م ج

نمط التسيير في الجامعة مربوط ومضبوط بمجموعة من القواعد، هناك تشاركية طبعا ولكن بعض القرارات التي تتطلب الاستعجالية ليست بحاجة إلى الرجوع إلى الهيئات والتشاور، حفظا للهيبة، فعلى سبيل المثال لوقام بعض المواطنين بغلق طريق ما هل الوالي بحاجة إلى التشاور من أجل حلها، لا يمكن يجب عليه أن يتخذ قرار فرديا لضيق الوقت.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

م ج

لابد للإبداع في الجامعة وإلا اصبحت جسدا بدون روح، وهذا يتوقف على المبادرة من طرف الموظفين فالموظف الذي لا يبادر يعد عائقا أمام عملية الإبداع والتسيير، فلا يمكنك أن تلزمه بالإبداع ان لم يرغب هو بذلك.

ت: هل هناك إمكانية لرفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو اقصاء؟

م ج

لا يمكنه ذلك، لأن عليه الالتزام بالنصوص التنظيمية المنظمة للعلاقات في العمل، فالأخطاء في العمل تصحح في إطار القوانين المعمول بها .

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

م ج

هذا الأمر مآله خلق الفوضى، على الموظف احترام السلم الإداري والتواص من خلاله، اما الاتصالات غير رسمية فهي مرفوضة تماما.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

م ج

بكل ترحيب فالأساتذة الجامعيين هم مستشارين لرئيس الجامعة بصفة غير رسمية، فنحن نحتاج استشارتهم وقبول الأفكارالجديدة حتى من الموظفين لخلق الإبداع.

ت: هل يستطيع الموظفين الوصول إلى أصحاب القرارفي الجامعة وشرح موقفهم بدون صعوبة؟

م ج

بدون صعوبة يستطيع الجميع التواصل معي حتى خارج أيام الاستقبال.

ت: هل توظيف التسييس التنظمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

م ج

مهمة الجامعة تفرض عليها أن تكون بعيدة عن الحياة السياسية، والحياد بحكم تنوع التوجهات السياسية لموظفيها، ومن أراد أن يمارس السياسة فليست الجامعة مكانا ملائما لذلك.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع أو القدرات الإبداعية لموظفيها؟

م ج

نعم، فأنا مرحب بكل المبادرات والتي يجب أن تكون متوفرة في الوسط الجامعي.

2-

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة إليك؟

ع ك1

بسم الله الرحمن الرحيم، أشكرك واتمنى لك التوفيق على اختيار هذا الموضوع الواعد والذي له أثاره في الجامعة وفي تسيير المؤسسات، بطبيعة الحال الديمقراطية لها مفاهيم متعددة، وهذا المفاهيم تنطلق من المؤثرات الموجودة على مستوى المؤسسة، تنطلق من ثقافة أفراد المؤسسة، وكيف يفهمون هذه الديمقراطية، الديمقراطية ليست هي الفوضى ليست هي الاصطدام، أو عدم قبول النظام في حد ذاته، لكنها مهمة جدا في التسيير خاصة في الجامعة، لانها تشجع الأفراد وتحملهم المسؤولية، على سبيل المثال على مستوى الكلية المسؤول الأول الذي يعطي المسؤولية لرؤساء المصالح، يجعلهم هذا يعتدون بأنفسهم في العمل، فيبدعون ويبتكرون فتصبح هناك عقول مفكرة وليس عقلا واحدا خدمة للمصلحة العامة، فالديمقراطية ضرورية في التسيير، وبطبيعة الحال هي سلوك يومي في العمل بالنسبة لي.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

ع ك1

بطبيعة الحال فهو ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي بدون شك.

ت: التشاركية في اتخاذ القرار هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك1

هذا أمر مهم، ذلك أن الهيكل التنظيمي، مقسم إلى مجموعة من المصالح، والعمل المشتركة أو التشاركية ضرورية لتطوير العمل وجعله مثمنا، وذا فائدة تعود على الجميع، فالمسؤول هو حلقة الوصل بين الموظفين في إطار التشاور، فعدم قدرتي على الاطلاع على كل شيء، تدفعني إلى ضرورة اعطاء من هم تحت سلطتي الحرية في التعبير عن أفكارهم

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك1

بطبيعة الحال فالعمل الروتيني عادة ما يؤدي إلى الملل والركود، فالتغيير والإبداعالإداري فتغيير شكل المكتب في حد ذاته ولونه، وجوانب أخرى كالاستقبال وطريقة الحوار، فالسلوك الديمقراطي هام جدا في مسألة الإبداعالإداري، ومخطأ من يعتقد أن الإدارة لها شكل واحد، فالإدارة المساهمة في تطوير المؤسسة هي التي تغير من ثوبها بين الفينة والأخرى، حتى تغيير الأشخاص من مصلحة لأخرى تجعلهم يطلعون على الجديد، والتي تمكنه من التحليل وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضه.

ت: هل ترى أن هناك إمكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن ترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك1

مبدأ الإبداع موجود، والرفض رفضان رفض العمل هذا مرفوض قانونيا، لكن الرفض مع مبرر مقبول وهذا هو المطلوب داخل المؤسسات الناجحة.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك1

هناك ما يقال في هذا الأمر، الجامعة تنتمي إلى مجتمع له إطاره العام، وبصفتها قاطرة للتنمية ومنتجة للأفكار، وبالتالي لا يمكن أن تخرج عن إطارها العام، على سبيل المثال الجامعة الجزائرية لها مبادئها وخصوصياتها محليا واقليميا، ولها بعد عربي اسلامي متوسطي إلى غير ذلك، لا يمكنها أن تخرج بما يفك عرى هذه الأبعاد، فإن الأفكاروالخطوات تصب في صالح هطا المجتمع مقبول، وإن كانت غير ذلك فذاك مرفوض. فالديمقراطية ليست أن نترك الأفراد يفعلوا ما يريدون، فهي نظام مبني على أساس وعي مبني على تاريخنا وحاضرنا ومستقبلا.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك1

بطبيعة الحال ولذلك سميت الجامعة، فهي تلتقي فيها كل الأفكاروالتخصصات، وتتصادم فيما بينها، وبالتالي ففي الصدام احتكاك وفي الاحتكاك حرارة، التي تولد السيرورة والتقدم.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح مو اقفه بدون صعوبة؟

ع ك1

هنا حسب طبيعة المسؤول وحسب طبيعة الموظف، فالكلية التي أسيرها ليس بيني وبين الموظف أي حاجز، فمسؤوليتي أن أجعل الموظف مطمئنا لطرح كل انشغالاته بكل حرية مهما كانت هذه الانشغالات ونعالجها مع بعض، فأن يصل الموظف إلي أو لا يصل يتوقف الأمر هنا على طبيعة الموظف، لأني أمر يوميا على كل المكاتب أسألهم عن أنفسهم وعن القضايا العالقة عندهم، والهدف هو بث الطمأنينة في نفسية الموظفين وإزالة الحواجز، فشعور الموظف أنه في مناخ تسوده العلاقات ينمي لديه القدرات الإبداعية.

ت: هل توظيف التسيس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

ع ك1

أعتقد أن لا موضوع خالي من السياسية، فا للا سياسة هي سياسة، وبالتالي الطرق التي نسير بها مبنية على أساس سياسة معينة بين مختلف الفاعلين، فالسياسة موجودة في كل طرق التسيير.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك1

الجامعة يجب أن تدعم مبدعيها.

-3

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك2

أقول لك نعم، لكن المصطلح في حد ذاته ليس ثابتا، لأن القوي ينظر إلى الديمقراطية من خلال حساباته، ولكن يجب أن تكون سلوكياتنا في هذا الاتجاه.

ت: التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الجامعي؟

ع ك2

نعم بدون إضافة.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك 2

أعتقد ولكن ما تعيشه الجامعة لا يتماشى مع الاعتقاد، لكن يجب أن يكون هناك تشاور.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

نعم لأن الواقع يقول أنه تقريبا غير موجود، فالمسؤول هو الأمر والموجه وبالتالي لا يترك للمبدعين والمبادرين الحرية.

ت: هل هناك إمكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك2

لم أفهم السؤال، ليس شرطا في التصحيح وإنما حسب ما فهمت الأمر يتعلق بالمبادرة التي أشجعها، وقد عشنا في الكلية هذه التجربة، وقد أحس العمل أن لهم الحرية والدعم .

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظفين باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك 2

من أجل الوصول للهدف نحتاج أحيانا استعمال كل شئ، فهذا الأمر مسموح بالنسبة لي.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك 2

نعم، الأفكارالجديدة رغم أن من الصعب قبولها لأن كل جديد مخيف، ولكن وجودها شيء إيجابي في العمل.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غير صعوبة؟

ع ك2

عندنا لا توجد أية حواجز.

ت: هل التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعي؟

ع ك2

الكلمة المرادفة حسب فهمي هي المرونة، فاستعمال القانون في التسيير فقط أمر لايصح، وانما يجب تجاوزه بطريق تحفظ قيمته لأننا بصدد إدارة علاقات انسانية، فيجب أن تكون سياسي وأتفق مع هذه الجزئية.

ت: هل ترى أن الجامعة تعمل على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك2

بكل صراحة الجامعة الجزائرية لا تسيير في إطار النسق العالمي، فما هو ملموس في الواقع أقو لا، ولكن نتمناه، أما عندي في الكلية فأنا أدعم ذلك بكل حرية.

-4

ت: الديمقراطية هي ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك3

بطبيعة الحال، فالديمقراطية عندنا في شتى المجالات حتى في التسيير وفي الشؤون الإدارية، هي مصطلح يستحق المتابعة.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

ع ك3

ضروري إلى حد بعيد، يجب المسير أو الإداري أن يكون ديمقراطيا، فالوسط الأكاديمي يجب أن تكون فيه حرية التعبير والأخذ ورد مع تقبل النقد، فالتسيير من جهة واحدة أصبح مرفوضا.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك3

التشاركية في بعض الأحيان موجودة، واحيانا لا يمكن، فبعض القرارات لا يحتاج المسؤول فيها للتشاركية لسريتها، ليبين أهمية ونوع العمل، مع تقبل نقدها من طرف الطاقم الإداري.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك3

يجب أن يكون الإبداع موجودا في الجامعة، فالإنسان ليس ألة يخضع للأوامر ويطبقها، فبصمة المسير والموظف يجب أن تكون من خلال الإبداع، فالطريق المرسوم غير مجدي وتلك هي الديمقراطية.

ت: هل هناك امكانية لرفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك3

لم أفهم السؤال أعد السؤال، الديمقراطية تفرض علينا تقبل آراء الأخرين مع تحمل مسؤولياتهم، في وجود تقييم ذاتي، نعم هناك امكانية لرفض الموظف للأخطاء مع تصحيحها.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك 3

هناك تقيد بالأطر التنظيمية خاصة الاتصالات الخارجية.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك3

يجب فتح المجال أمام الأفكار الجديدة، وننفتح على العالم ولا نبقى منغلقين، فنحن أمام الذكاء الاصطناعي الأن، لذلك فقبول الأفكار الجديدة ضروري جدا.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفه من غير صعوبة؟

ع ك3

الأبواب مفتوحة بدون بروتكولات، لأننا نشكل عائلة، فالإدارة الديكتاتورية التي كانت سابقة مرفوضة، فإدارتنا توافقيه وهي المطلوبة شرط احترام السلم الإداري.

ت: هل التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

ع ك 3

أنا ضد التسييس التنظيمي، يجب علينا اعطاء الفرصة لأي فرد يمتلك افكار جديدة، كما أشجع التدوال على المناصب وفق مبدأ الكفاءة مع حفظ الخبرة، فالتجديد مطلوب وهو سنة كونية.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 3

ليست في حدود التطلعات لأننا بعيدون كل البعد عن هذه الثقافة، والدليل هروب الأدمغة فلو وجدوا الدعم ما اختاروا الهجرة بعيدا عن وطنهم

-5

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك 4

ممارسة سياسية أما الوظيفة فهي عبارة عن واجبات وبالتالي فمفهوم الديمقراطية يختلف.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

بالطبع، كون أن المشاريع البحثية لا يمكن الفصل فيها رأسيا أو عموديا وإنما تنتج أفقيا.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك4

القرارات الجامعية هي قرارات متعددة، فيها ما يصلح فيها التشاركية وما لا يصلح.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك4

بالطبع، فهو يتوقف على حرية اتخاذ القرارات لأن الحرية تكفل الإبداع لكن ليس دائما.

ت: هل هناك امكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل دون أم تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك4

بالعكس، ذاك ما يفرح المسؤول كون أنه يتخذ المبادرة وهو ما ينم عن حس المسؤولية ويدخل في طائلة المجتهد.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظفين باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك.

ع ك4

ممكن.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداع الإداري؟

ع ك 4

ضمن إطار اللوائح والقوانين، المساهمة فيها يجعلها انسيابية.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غيرصعوبة؟

ع ك 4

الأبواب مفتوحة ومشرعة .

ت: هل التسييس التنظيمي ضروري لتسييرالإدارة في الجامعة؟

ع ك 4

المهارة السياسية ضرورية، لكن الصعوبة في توظيفها وقد تضر بالسير الحسن للمصالح إن كانت النية مبيتة من طرف المسؤول لخدمة مصلحته الخاصة.

ت: هل تعمل الجامعة على تطويرالإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 4

طبعا سواء بالتكوين المستمر وحتى بالبعثات للخارج فيما يعرف بالتكوين قصير المدى (تربص) هذا من جهة، ومن جهة أخرى المبادرة مفتوحة لكامل الموظفين في جعل المسؤول يتبنى أفكارهم.

6-

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك 5

سؤال ممتاز، بالنسبة للبعض الصرامة أول ى من الديمقراطية، أما الغالبية فالأسلوب الديمقراطي هو السبيل لإقناعهم بالقرار، فيسارعون إلى الامتثال طواعية.

ت: هل التسييرالديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

ع ك 5

ضروري جدا، فالنخبة لا ينفع معها إلا الحوار والاقناع.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك 5

أكييد، وهو أصل عملنا، فهناك قرارات تحتاج إلى التشاركية ولذلك وُجدت المجالس العلمية مثلا.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك 5

نعم، مستحيل أن تستمر الإدارة الكلاسيكية في الجامعة، لذلك يتوجب عليها اتخاذ خطوات حديثة بسبب تغير ثقافات الأجيال.

ت: هل هناك إمكانية لرفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون ان تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك 5

الأصل في المبادرة لاقتناعه بالخطأ، لكن فئة قليلة تنكر الأخطاء، ولهذا أنا أشجع هذا النوع من الموظفين.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك 5

مطلوبة ومقبولة تفاديا للتأخر في الانجاز وتفاديا للمتابعة التأديبية.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك5

بعد أزمة كورونا، اكتشفنا أننا بحاجة إلى الأفكارالجديدة، فقد فرضت علينا الانتقال إلى الدروس عن بعد، اما في الظروف العادية فيجب أن تكون مضبوطة بالقوانين.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غير صعوبة؟

ع ك 5

نعم بدون مواعيد وعلى حساب راحتي الشخصية وأسرتي.

ت: هل توظيف التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

ع ك 5

يجب أن تكون هناك مهارات وكفاءات شخصية لإنجاح العمل الإداري، فلا يكفي القانون لتحقيق التوازنات، لأن الإدارة علم وفن.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 5

هنالك نقص باعتبار وجود معيار قبول سياسي ورضائي للكفاءات، كما أن المبادرات الشخصية تكون فقط من نواب العميد أو رؤساء الأقسام، ونادرا ما تكون المبادرة من قبل الموظفين.

-7

ت: الديمقراطية هي ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك 6

نعم وبثقة تامة هي ثقافة وسلوك يومي بالنسبة لي في العمل.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

ع ك 6

نعم .

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك 6

يفترض أن تكون كذلك، دون أن أجزم بوجودها.

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك 6

نعم، ينبغي أن يكون لأن الإبداع مطلوب في الجامعة.

ت: هل هناك امكانية لرفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك6

يمكن بحذر مع مراقبة تصرفاته في إطار القانون والتي قد تؤثر سلبا على العمل الموكل إليه.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة في العمل ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك 6

أكيد، وأنا أقبلها بدون تردد.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غير صعوبة؟

ع ك 6

الباب مفتوح، وبالنسبة لي هنالك سهولة في الاتصال معي.

ت: هل التسيس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

ع ك6

أوافق على العمل بهذه الطريقة شريطة أن يكون فيها احترام تام للقانون.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 6

أنا اشجع القدرات والكفاءات وقد لمست العديد من المبادرات من طرف الموظفين.

-8

ت:الديمقراطية هي ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك 7

نعم دون أية اضافات.

ت: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

أكيد، نعم.

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك 7

أحيانا تكون مخرجاتها غير صحيحة.

ت: هل هنالك حاجة ملحة للإبداعالإداري في الجامعة؟

ع ك 7

الموظف والإداري بحاجة إلى التكوين بصفة دورية للوصول إلى الإبداعالإداري، لأنهم غير متوافقين مع سرعة التحولات.

ت: هل هناك امكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك 7

مقبول أن لم تتعارض تصحيحاته مع القانون.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظفين ب استخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك 7

اؤيد هذا بشدة.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري؟

ع ك 7

مطلوب وضروري في الوسط الجامعي.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غيرصعوبة؟

ع ك7

أبوابنا مفتوحة للجميع.

ت: هل التسييس التنظيمي ضروري لتسييرالإدارة في الجامعة؟

ع ك7

غير ضروري اللجوء إلى التسييس التنظيمي لتسيير الإدارة في الجامعة.

ت: هل تعمل الجامعة على تطويرالإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 7

قليل أو بالأحرى منعدم تماما.

-9

ت: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

ع ك 8

نعم، فهي سلوك حضاري يتوجب علينا الاتصاف به.

ت: هل التسييرالديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

ع ك 8

ضروري جدا، فالديمقراطية يجب أن تشمل التسيير والتفكير أيضا

ت: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

ع ك 8

ليس بالضرورة

ت: هل هناك حاجة ملحة للإبداع الإداري في الجامعة؟

ع ك8

أكيد، هناك حاجة للإبداع في الجامعة.

ت: هل هناك إمكانية لرفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤولياته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

ع ك 8

لا يمكن للموظف تصحيح الأخطاء، لأن أغلبية القوانين يشوبها الغموض، والموظف ليس باستطاعته أن يكيفها.

ت: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظف باستخدام اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم) ما رأيك؟

ع ك 8

يمكنه له ذلك إن كانت تخدم مصلحة الكلية.

ت: هل قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداع الإداري؟

ع ك8

نعم، وأنا اقبلها بكل أريحية.

ت: هل يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القراروشرح موقفه من غير صعوبة؟

ع ك 8

أبوابي مفتوحة على الدوام، واتصالي بالموظفين فعال

ت: هل التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

ع ك 8

أنا ضد التسييس التنظيمي، فالنسبة لي الالتزام بالقوانين ضروري جدا.

ت: هل تعمل الجامعة على تطوير الإبداع والقدرات الإبداعية لموظفيها؟

ع ك 8

هذا ما يتوجب على الجامعة أن تفعله، لكن الواقع أنها لا تدعم المبدعين ولا تعمل على تطوير القدرات الإبداعية لموظفيها.

_ التقرير السردي لمقابلة المبحوثين

1- م ج

جرت المقابلة مع المبحوث (م ج) بعد أن طلبت مقابلته دون موعد فاستقبلني ورفض أن تكون هناك مقابلة ولو في الإطار العلمي بدون موعد، (كانت استراتيجية من الباحث لمعرفة سهولة أو صعوبة الاتصال معه)، وبعدما ألححت عليه قال لي : تتحدث عن الديمقراطية وتريد أن تفرض رأيك عليك وكانت اجابتي أني لست في موضع يسمح لي بفرض الرأي، حينها قال لي اختر اليوم الذي تريد، وبالفعل قابلته في اليوم الموالي بعد طول انتظار، على الساعة الثالثة ونصف بعد الزوالا، طلبت منه بداية السماح بالتسجيل الصوتي للمقابلة فرفض، فدخلت مباشرة في طرح الأسئلة بعد ما قدمت له عنوان الأطروحة والمتعلقة بالديمقراطية والإبداعالإداري، كان المكتب يعبر عن حقيقة المسؤول الجزائري والذي يهدف إلى الايحاء بوجود هيبة تفرض على الزائر مراعاة كلامه وتصرفاته، بدأت في طرح السؤال الأول المتعلق بسلوكه وثقافته الديمقراطية، وقد أثار ذلك حفيظته نوعا ما، ثم انتقلت إلى السؤال الثاني المتعلق بضرورة التسيير الديمقراطي في الجامعة، تفاعل وأكد على ضرورة وجود ذلك، أما السؤال الثالث المتعلق بالتشاركية، جعله يؤكد لي أن هيبة المسؤول لا يمكن التنازل عنها، ثم انتقلنا للسؤال الموالي والمتعلق بالإبداع، وقد أكد لي على أن الإبداع هو روح الجامعة، إلا أن الموظف لا يمكنه أن يصحح الأخطاء إلا في إطار القانون، وأنه لا يمكنه أن تكون اتصالاته خارج إطار السلم الإداري، هذا فيما يتعلق بالسؤال الخامس والسادس، وأنه يرحب بكل طرح جديد للأفكار لتحقيق الإبداع، وان الاتصال بينه وبين الموظفين يجري بدون صعوبة وحتى خارج أوقات العمل، مجيبا عن السؤال السابع والثامن، أما عن التسييس التنظيمي فالجامعة بعيدة كل البعد عن السياسة فهي منظمة محايدة ومهمتها تقتضي ذلك، وأنه يرحب بكل المبادرات وبالعكس يجب أن تكون موجودة ليدعمها، هكذا أجاب عن السؤالين الأخيرين من المقابلة، انتهت المقابلة بأن تمنى لي ولكل الباحثين الجاديين التوفيق.

2- ع ك 1

اتصلت بعميد الكلية لإجراء مقابلة في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه،واعتذر لظرف خاص وضرب لي موعد في اليوم الموالي على الساعة 12 زوالا، وبعد طول انتظار استقبلني بحفاوة، أنساني مدة الانتظار وأني أمام المسؤول الأول في الكلية، فطلبت منه التسجيل فوافق، شغلت المسجل الصوتي وبدأت في طرح الأسئلة، السؤال الأول متعلق بسلوكه وثقافته الديمقراطية في العمل، هز رأسهمؤكدا لي على أنه ديمقراطي واستفاض في شرح الديمقراطية كما يراها هو مؤكدا على أنها ليست هي الفوضى، وأن التسيير الديمقراطي ضرورة ملحة في الوسط الأكاديمي، هكذا أجاب عن السؤال الثاني، كما أن التشاركية هي التعبير الحقيقي على وجود ديمقراطية وأن نجاح المنظمات مرتبط بها، وأنه يجسد هذا السلوك على مستوى

الكلية، مجيبا عن السؤال الثالث، وفيما يتعلق بالإبداعالإداري وامكانية رفض الموظف للأخطاء الشائعة بالنسبة للسؤال الثالث والرابع، كانت الاجابة بالإيجاب مع التأكيد على أن التغيير مطلوب والروتين ورفض العمل مرفوض، وأن الاتصالات الرسمية مرغوبة ومطلوبة أما غير الرسمية فتحتاج إلى أطر تنظمها، كما أن قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداع، ولهذا سميت الجامعة بهذا الاسم لتلاقي الأفكارالمختلفة فيها، مجيبا عن السؤالين السادس والسابع، أبوابه مفتوحة بدون حواجز، والسياسة موجودة في كل مناحي الحياة فهل يعقل أن تغيب عن التسيير والإدارة، وعلى الجامعة أن تدعم مبدعيها، هكذا كانت إجاباته عن الأسئلة 8، 9، 10، بابتسامة عريضة أنهى معي المقابلة واعطاني رقم هاتفه، كان المبحوث مهتما ومحاولا بجد أن يجيب على الاسئلة وتوضيح موقفه منها.

-3

ع ك2

ذهبت إلى عميد الكلية الثانية وكانت الساعة العاشرة صباحا التقيت معه في رواق مكتبه وقدمت له نفسي وشرحت لماذا أريد مقابلته، اعتذر لانشغاله وطلب مني العودة مرة أخرى وتكون في الفترة الصباحية بعد ثلاثة أيام رجعت له وقابلته، وجدته منشغلا، إلا أنني بدأت بطرح السؤال الأول عليه، ورد عليا أن له مفهوم مغاير للديمقراطية وأنها تفسيرها يكون بيد القوي دوما وبالتالي فمفهومها ليس ثابتا، وبطبيعة الحال أنا ديمقراطي، كما أجاب عن السؤال الثاني بنعم يجب أن يسير الوسط الأكاديمي بديمقراطية، أحسست أنه غير مرتاح وأنه يريد انهاء المقابلة بأسرع ما يمكن، فسارعت في طرح السؤال الثالث المتعلق بالتشاركية، فأجاب أنه يعتقد ذلك لكن الواقع لا يتماشى مع الاعتقاد، وعند وصولنا لمحطة الإبداع من خلال السؤال الرابع، كانت الاجابة دائما قصيرة بنعم، لأنه غير موجود لغياب الحرية اللازمة للإبداع، وأنه يوافق بشدة فيما يتعلق برفض الموظف للأخطاء الشائعة وتصحيحها ففي كليته يشجع الحرية في العمل، وأنه يسمح للموظف خدمة لأهداف الكلية والأقسام اجراء اتصالات رسمية وغير رسمية، هكذا كانت اجابته على السؤالين الخامس والسادس، وفي جزئية الأفكارالجديدة وقبولها، أجاب بنعم كعادته رغم أن قبولها صعب لأن كل جديد مخيف، وعن وصول الموظفين اليه بدون صعوبة، أكد وبنبرة فيها ثقة أنه لا توجد أية حواجز بينه وبين الموظفين مهما كانت رتبتهم، كما أيد التسييس التنظيمي في التسيير الإداري لما يحمله من مرونة في حلحلة الأمور دون المساس بجوهر القانون، وتأسف لواقع الجامعة التي لا تدعم الإبداع لغياب الحرية المطلقة وبعدها هذا الصرح العلمي عن النسق العالمي، انهينا المقابلة التي دامت 8 دقائق و23 ثانية، متمنيا لي التوفيق وأملا أن تقدم هذه الدراسة إضافة للجامعة .

-4

ع ك 3

برمجت إجراء لقاء مع عميد كلية أخرى وهذه المرة اخترت الجهة الغربية للجامعة، اتجهت إلى الكلية المبرمجة وصعدت إلى مكتب العميد، التقيت الموظفة المكلفة بأعمال السكريتارية، وطلبت مقابلة العميد اعتذرت بأنه غير موجود ولن يكون لمدة أسبوع، وقدمت لي ورقة صغيرة لأكتب اسمي ودرجتي العلمية وسبب المقابلة، فعلت ما طلبت مني، ووعدتني بأنها ستتصل بي بمجرد دخوله، حدث بالفعل واتصلت بي لتخبرني أن العميد بانتظاري، كانت الساعة الثالثة زوالا، دخلت مكتب العميد لأرى ملا مح شخص قيادي وبأسلوب متواضع نهض من كرسيه وصافحني مرحبا بي، وكنت قد وجدت عنده طالبا أراد منه أن يتوسط له عند استاذ لرفع النقطة، وكانت إجابته أني لا أتدخل في عمل الأساتذة، بعد ذلك انصرف الطالب، ونهض العميد من مكانه وقدم لي عصيرا، قدمت نفسي وبدأت وطلبت السماح بالتسجيل، قال لي أنا كنت رجل قانون، لا يمكن، نكتفي بالكتابة، كانت اجابته على السؤال الأول المتعلق بسلوكه وثقافته الديمقراطية، بنعم وأضاف ديمقراطي وبثقة، وأن التسيير الديمقراطي نعم يجب أن يكون وبثقة، أما عن التشاركية، فقال يفترض أن تكون كذلك دون أن أجزم، وكانت عبارات وجه تؤكد أنها غير موجودة، عندما انتقلنا إلى الإبداع، اكد أنه ينبغي أن يكون في الجامعة وتغيرت ملامح وجهه وكأنه يريد القول ما احوجنا إلى الإبداع، مؤكدا على امكانية رفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل وتصحيحها، بقوله ممكن جدا فالحرية مطلوبة للإبداع، أما عن الاتصالات الغير الرسمية فأكد أنها يجب أن تكون مراقبة وفي إطار القانون حتى لا يؤثر ذلك سلبا على عمل الموظفين، كما أضاف أن سهولة الاتصال معه موجودة وأبوابه دوما مفتوحة، مع موافقته على توظيف التسيس التنظمي في الإدارة شريطة احترام القانون، هكذا كانت اجابته عن الأسئلة السابقة، أما السؤال الأخير المتعلق بدعم الجامعة للإبداع، فكانت اجابته سياسية بأنه يدعم القدرات والكفاءات وقد لمس العديد من المبادرات من طرف الموظفين، أنهينا المقابلة التي دامت 15 دقيقة، طالبا مني أن ادعوه يوم المناقشة لإعجابه بموضوع الديمقراطية.

-5

ع ك 4

بعد يومين حددت كلية أخرى وذهبت في حدود الساعة الحادي عشر بدون موعد، وصلت مكتب العميد سألت موظفة السكريتارية عنه، وقالت هو في المكتب تفضل، دخلت المكتب ووجدت عنده ضيفان وأحد رؤساء الأقسام، صافحتم وجلست على الأريكة التي كانوا يجلسون عليها، انصرف الضيوف وبقيت أنا ورئيس القسم عنده، عندها شرحت له سبب مجيئي، فقال له رئيس القسم قدم له المساعدة، كما طلب العميد من رئيس القسم البقاء لمساعدته في الاجابة على الاسئلة، انتقل إلى مكتب بعد أن رفض رئيس القسم

ما طلب منه بودية، وانتقلت أنا معه، طلبت التسجيل استغرب وقال هل سجلت مع أحدهم قلت نعم، ثم بدأت في طرح الأسئلة، بادئا بالسؤال الأول المتعلق بسلوكه وثقافته الديمقراطية، أجاب أنه سؤال ممتاز وقد عبرت ملامح وجه عن اعجابه بالسؤال، وقال البعض تليق بهم الصرامة أما الأغلبية فيجب استعمال الأسلوب الديمقراطي حتى يمتثلوا ويقتنعوا بالقرارات، وأن التسيير الديمقراطي ضروري جدا لحوار واقناع النخبة، وأن التشاركية جزء أصيل من عمل الجامعة فبعض القرارات تحتاجها ولذلك وجدت المجالس العلمية، وعند طرح السؤال الرابع المتعلق بالإبداع الإداري، كانت الاجابة بنعم، وأنه من المستحيل أن تستمر الإدارة الكلاسيكية في الجامعة، فقد تغيرت الأجيال والثقافات، وأن قبول رفض الموظفين للأخطاء الشائعة هو مبادرة محمودة بعد القناعة بضرورة تصحيح ما هو خطأ، كما يمكنه له أن يستعمل اتصالات غير رسمية فهي مطلوبة ومقبولة من طرفنا حتى نتفادى التأخر في الإنجاز، هل يمكنهم ذلك تساءلت في نفسي وردت بالنفي، فملامح الوجه نفت ما أكده لي، وكانت الاجابة على السؤال السابع، أن أزمة كورونا علمتنا أن نقبل الأفكارالجديدة كالدروس عن بعد، فما في الظروف العادية فيجب أن تضبط الأفكاربقوانين، وقد أكد أن لا حواجز بينه وبين الموظفين بل بالعكس انصلته لهم دائما يكون على حساب راحته وأسرته، كما وافق عل توظيف التسييس التنظيمي لوجوب توفر المهارة والكفاءة الشخصية في العمل الإداري، وأن القانون لا يكفي لتحقيق التوازنات باعتبار الإدارة علم وفن، وعن السؤال الأخير المتعلق بدعم الجامعة للإبداع، كانت الاجابة أن هناك نقص، نظرا لوجود المعيار السياسي والرضائي لقبول الكفاءات، أهينا المقابلة التي تخللها بعض الفوضى في دخول وخروج بعض الأساتذة والموظفين، التي أثرت على تركيز المبحوث، وقد دامت في حدود 12 دقيقة.

-6

ع ك5

في اليوم الموالي توجهت على الساعة العاشرة صباحا بدون موعد إلى عميد كلية أخرى، وطلبت رؤيته دخلت عندها الموظفة لتستأذنه في إمكانية دخولي وافق، فدخلت لكنه طلب مني الاختصار لأن وقته محدود، طلبت التسجيل رفض وقال نكتفي بالكتابة، بدأته بالسؤال الأول عن سلوكه وثقافته الديمقراطية، أجاب بنعم فهو سلوك حضاري وسط رنات الهاتف التي لم تتوقف، وقوله أترى أنا مشغول، كما أجاب بعد أن هدأ الهاتف وتغيرت ملامحه نحو الهدوء عن السؤال الثاني، بقوله التسيير الديمقراطي ضروري جدا والديمقراطية يجب أن تشمل التفكير والتسيير، وأن التشاركية ليست ضرورية، كما لا يمكن للموظف تصحيح الأخطاء، لأن اغلبية القوانين يشوبها الغموض، والموظف ليس قادرا على تكييفها، إلا أن بامكانه أن يستعمل اتصالاته الغير الرسمية إن كانت في صالح الكلية، فأنا أقبل كل الأفكار الجديدة، وأبوابي مفتوحة

على الدوام، إلا أني ضد التسييس التنظيمي وأرفضه بشدة، فالالتزام بالقوانين ضروري، وفيما يتعلق بالسؤال الأخير، فالجامعة لا تدعم الإبداع والمبدعين، لكن يتوجب عليها ذلك، انتهت المقابلة التي دامت حوال 6 دقائق.

-7

ع ك 6

بعد أربعة أيام اتجهت صباحا على التاسعة ونصف إلى كلية العلوم التطبيقية، وعند وصولي لمكتب استقبلتني الموظفة المعنية بترتيب اعمال السكرنارية، سألتها عن العميد فقالت هو موجود، هل تريد لقاءه قلت نعم، فأخذت أذنه واستقبلني، كان شخصا هادئا مبتسما قام من مجلسه وصافحني، قدمت له نفسي وشرحت له أن سبب المقابلة متعلق بأطروحة الدكتوراه، قال لي تفضل اجلس، طلبت منه أن أسجل صوتيا، فابتسم وقال في إطار البحث العلمي كل شيئ مسموح، شغلت ألة التسجيل الصوتي وبدأ بطرح الأسئلة عليه، السؤال الأول أجابت عليه بارتياح، بطبيعة الحال أنا ثقافتي وسلوكي ديمقراطي، وهذا ما يجب أن يكون في شتى المجالات هذا المصطلح يستحق المتابعة، وأن التسيير الديمقراطية حاجة ماسة وضرورية جدا في الوسط الأكاديمي، وحرية التعبير يجب أن تكون مكفولة ومسموعة، هكذا أجاب عن السؤال الثاني، اما التشاركية فأحيانا تكون موجودة وأحيانا لا وعلى المسؤول تقبل النقد في حال انعدامها، وعند وصولي للسؤال المتعلق بالإبداع، اجاب يجب أن يكون هناك إبداع فالطرق المرسومة لم ولن تؤدي إلى إبداع، كما يمكن للموظف بحسبه أن يصحح الأخطاء مع التصحيح بشرط تحمل مسؤولياته كاملة وقيامه بالتقييم الذاتي، أما فيما يتعلق بالاتصالات الخارجية فهنالك أطر تنظيمية خاصة يتوجب على الموظفين التقيد بها، هكذا كانت إجاباته عن الأسئلة 3 و4 و5، مؤكدا بكل حرص على فتح المجال أمام الأفكارالجديدة وتقبلها مهما كانت، فالاتصال بيني وبين الموظفين يجري بعيدا عن البروتوكولات، لأن الإدارة الديكتاتورية مرفوضة، والإدارة التوافقية مطلوبة، كما أني ضد التسييس التنظيمي ومع التداول على المناصب وإتاحة الفرصة للكفاءات، كانت هذه هي الاجابة عن الأسئلة 7، 8،9 أما السؤال الأخير المتعلق بدعم الجامعة للإبداع عبرت عليه ملامح وجهه قبل كلامه، ليست في حدود التطلعات لأنه لوكان هنالك دعم ما هربت الأدمغة، والعلاقة بين الديمقراطية والإبداع ليست إلى حد بعيد، لكن هناك تفتح تدريجي، انهيت المقابلة التي دامت 10 دقائق و4 ثواني، وودعني قائما من مجلسه كما استقبلني.

-8

ع ك 7

بعد أربعة أيام اتجهت إلى كلية الآداب واللغات على الساعة 10 و30د بعد ترتيب لقاء مع عميد الكلية مسبقا من طرف موظفة السكرياتارية، استقبلني في مكتبه وعندما اقتربت منه وقف وصافحني ورحب بي، قدمت له نفسي وطلبت منه أن يسمح لي بالتسجيل رفض، وقال كتابيا أفضل، بدأت حينها في طرح السؤال الأول عليه والمتعلق بسلوكه وثقافته الديمقراطية في العمل، فابتسم وقال الديمقراطية هي ممارسة سياسية، أما في جزئية الوظيفة فهي واجبات وبالتالي فمفهومها يختلف، كما أن الجامعة بالطبع يجب أن تسير ديمقراطيا كون المشاريع البحثية لا يمكن الفصل فيها رأسيا أو عموديا وإنما أفقيا، هذا فيما يخص السؤال الثاني، ثم غير مكانه وجاء ليجلس بجانبي، وقال عن التشاركية أن القرارات الجامعية هي قرارات متعددة وفيها ما يصلح للتشاركية ومالا يصلح، أما الإبداعالإداري فهو يتوقف على حرية اتخاذ القرارات لأن الحرية تكفل الإبداع لكن ليس دائما وابتسم، وعند طرحي عليها السؤال الخامس، قال ويداه مربوطتان إلى بعضهما هذا سؤال مفخخ، أعده ببطء حتى أجيب وفق ما يتضح لي منه، وكان السؤال يتمحور حول امكانية رفض الموظف للأخطاء الشائعة في العمل وتصحيحها، انتظر لوهلة ثم أجاب، بالعكس ذاك ما يفرح المسؤول كون الموظف أخذ على عاتقه المبادرة وهو ما ينم عن حس المسؤولية التي تدخله في طائلة المجتهد، طرق الباب واذا برئيس قسم الكلية يدخل، قدمنا لبعضنا وطلب منه المشاركة في الحديث الدائرة، وقال فيما يتعلق بالاتصالات الخارجية خدمة لصالح الكلية، أن بإمكان الموظف إجراء اتصالات خارجية، وأنه يقبل الأفكارالجديدة الموصلة للإبداع شريطة أن تكون ضمن اللوائح والقوانين وأن المساهمة فيها يجعلها انسيابية، فابوابي مشرعة ومفتوحة من أدل وصول الموظفين إلي، وتغيرت ملامح وجهه بمجرد طرح السؤال التاسع المتعلق بالتسييس التنظيمي، كانت الإجابة بعد صمت أن المهارة السياسية ضرورة لتسيير الإدارة لكن توظيفها صعب، وقد تضر بالسير الحسن للمصالح خاصة إن كانت نية المسؤول خدمة مصالحه الخاصة، وعن دعم الجامعة للإبداع، قال والثقة تعلو وجهه طبعا الجامعة تدعم سواء بالتكوين المستمر وحتر بالبعثات للخارج فيما يعرف بالتكوين قصير المدى (تربص) ومن جهة أخرى المبادرة مفتوحة لكامل الموظفين في جعل المسؤول يتبنى أفكارهم، أنهيت المقابلة التي دامت 17 دقيقة، ووقف لتوديعي متمنيا لي التوفيق.

-9

ع ك 8

خرجت من كلية الآداب واللغات واتجهت مباشرة إلى كلية الإعلام الآلي والرياضيات، وعندما وصلت لمكتب العميد وعلى غير ما رأيته في بقيت الكليات وجدت ثلاث موظفات يشتغلن في مكتب الاستقبال، طلبت منهن مقابلة العميد نهضت إحداهن ودخلت لمكتبه، ثم خرجت وقالت لي انتظر لوهلة وستدخل، دخلت بعد 5 دقائق لمكتب العميد كان يضع قبعة على رأسه، ويدخن وكان عنده أحد الأساتذة، قال تفضلت وواصل تدخين سيجارته، ثم دخل أحد الطلاب القدامى وطلب منه ختم الكلية على غلاف ملف يريد ابتعاثه للخارج قصد مطابقة شهادته، فقال له ليس هنالك أي مشكل أخذ الغلاف وخارج إلى السكرياترية، لوضع الختم، ثم دخل وقدمه له وقال له بالتوفيق، بعدها قدمت نفسي وسبب المقابلة، طلبت التسجيل فرفض، بدأته مباشرة في طرح سؤال المقابلة الأول عن ثقافته وسلوكه الديمقراطي، قال نعم واكتفى، مكملا تدخين سيجارته، ثم السؤال الثاني المتعلق بضرورة التسيير الديمقراطي في الجامعة قال نعم، أما عن التشاركية فأجاب أن مخرجاتها ليست دائما صحيحة، في تفنيد واضح لما أجاب سابقا، تفاعله مع الموضوع غابت عنه الجدية، وعند انتقالي للسؤال الرابع والمتعلق بالحاجة الملحة للإبداع في الجامعة، أفاد أن الموظف والإداري يحتاج إلى التكوين بصفة دورية للوصول إلى الإبداع، لأنه لا يتوافق مع سرعة التحولات، فيما يتعلق لرفض الموظف للأخطاء الشائعة، قال الأمر مقبول ما لم يتعارض مع القانون، إلا أنه يؤيد ويسمح للموظف باستعمال اتصالات غير رسمية خدمة لأهداف الكلية، فقبول الأفكار الجديدة لتحقيق الإبداع ضروري، ولذلك فأبوابي مفتوحة للجميع لشرح مواقفهم وطرح أفكارهم، والتسييس التنظيمي غير ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة، في السؤال الأخير كان صريحا وعبرت عن ذلك ملامح وجهه، في أن دعم الجامعة للإبداع والمبدعين قليل أو قل منعدم، أنهيت المقابلة التي دامت قرابة العشر دقائق وانصرفت.

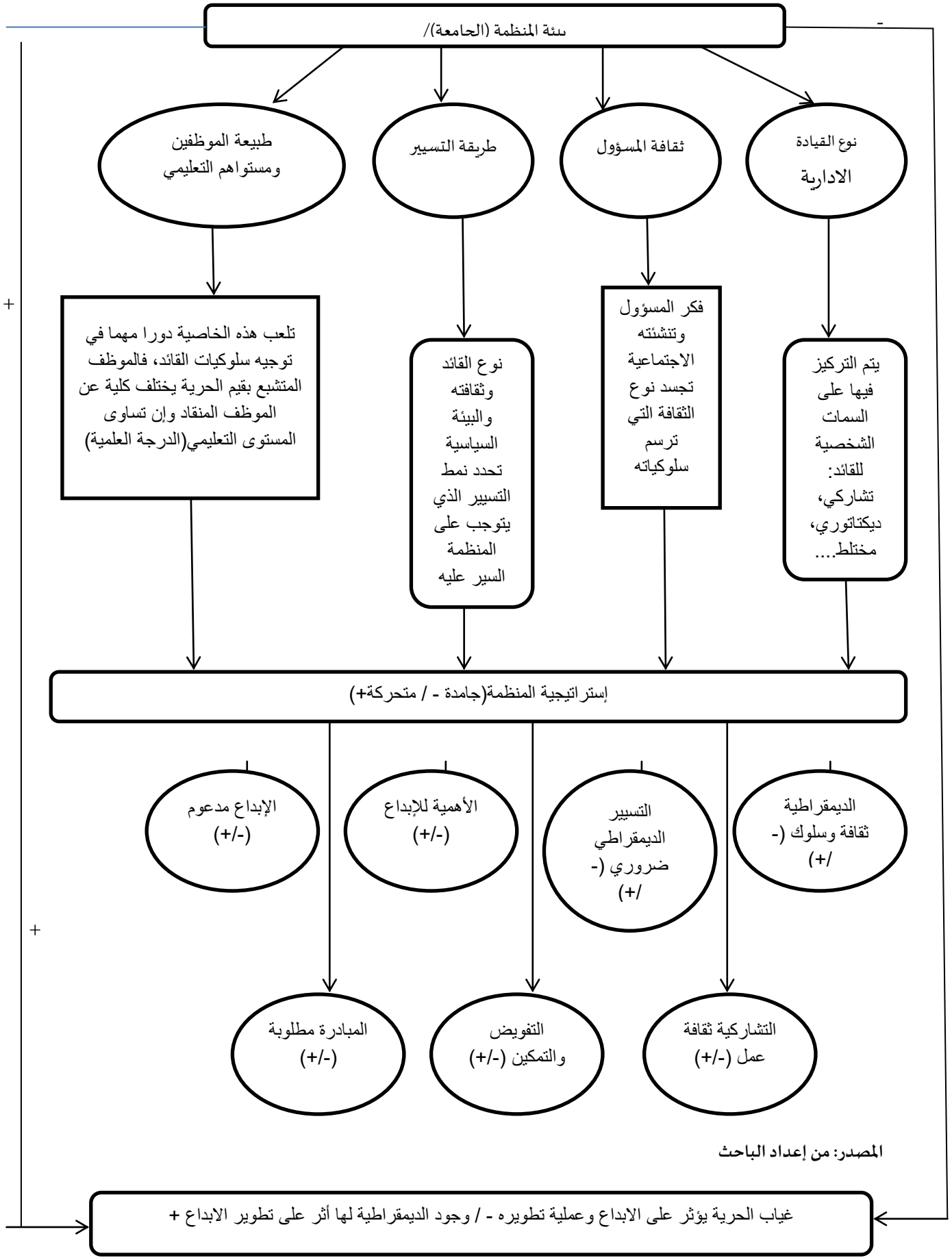
الفرع الثالث: المخطط المفاهيمي

تقول جوليت كورين "إن التحليل النوعي عبارة عن أشياء متعددة ولكنه ليس العملية التي يمكن تقنينها بشكل صارم"[1].

من خلال هذا المخطط المفاهيمي نحاول الربط بين البيانات الأولية التي ترسم الصورة الواضحة لأثر التسيير الديمقراطي على الإبداعالإداري، وإمكانية وجوده من عدمها في جامعة تيارت.

الشكل رقم (26) يوضح الربط بين البيانات الأولية للدراسة التطبيقية

[1]- عبد الرحمن عامر الترميز في النظرية المجذرة اليوتيوب. 2024/04/04.



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج

المطلب الأول: عرض المعلومات:

تقرير البيانات المُرمزة ترميزا مفتوحا وفق برنامج MaxQDA2020

السؤال الأول: الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل بالنسبة لك؟

الجدول رقم (13) يوضح إجابات العينة عن السؤال الأول

المحور	المحتوى	التكرار
ثقافة الديمقراطية	1- بطبيعة الحال هي سلوك يومي في العمل بالنسبة لي [عميد الكلية 1; 0 Position: 4 - 4; Created by: pc; 07-04-2024 15:22; Weight score: 0. 2- أقول لك نعم" [عميد الكلية 2; 0 Position: 4 - 4; Created by: pc; 08-04-2024 11:39; Weight score: 0. 3- فالطريق المرسوم غير مجدي وتلك هي الديمقراطية [عميد الكلية 3; Weight score Position: 13 - 13; Created by: pc; 08-04-2024 13:07;: 4- نعم وبثقة تامة هي ثقافة وسلوك يومي بالنسبة لي في العمل". **ملاحظة:التشبع بالثقافة الديمقراطية ينعكس حقيقة على السلوك** [عميد الكلية 6; Weight score Position: 4 - 4; Created by: pc; 09-04-2024 11:15;: 5- نعم، فهي سلوك حضاري يتوجب علينا الاتصاف به". **ملاحظة: الديمقراطية هي السلوك الحضاري الذي يساهم في تحسين جودة العلاقات الإنسانية داخل العمل، ويساهم في رفع أداء الموظفين.** [عميد الكلية 8; 0 Position: 4 - 4; Created by: pc; 09-04-2024 12:15; Weight score: 6- أشجع التدوال على المناصب وفق مبدأ الكفاءة" [عميد الكلية 3; 0 Position: 28 - 28; Created by: pc; 08-04-2024 13:22; Weight score:	6
الخطاب الديمقراطي	1- بكل ترحيب" **ملاحظة: غالبا ما لايعكس الخطاب الديمقراطي الو اقع، الا أن وجوده في حد ذاته مكسب للنهج الديمقراطي.** [مدير الجامعة; 0 Position: 22 - 22; Created by: pc; 07-04-2024 14:37; Weight score: 0] 2- ولكن يجب أن تكون سلوكياتنا في هذا الاتجاه". **ملاحظة:الحديث عن مايجبأن يكون هو تفسيرواضح لغياب الديمقراطية كثقافة وسلوك.** [عميد الكلية 2[0 Position: 4 - 4; Created by: pc; 08-04-2024 11:42; Weight score: 0] ; 3- بطبيعة الحال، فالديمقراطية عندنا في شتى المجالات" [عميد الكلية 3; 0 Position: 4 - 4; Created by: pc; 08-04-2024 12:17; Weight score:	8

	4- أما الغالبية فالأسلوب الديمقراطي هو السبيل لإقناعهم بالقرار" **ملاحظة: يقع هذا في خانة الخطاب الذي قد لا يكون سلوكا لأن الديمقراطية تصلح للجميع فكرامة الإنسان لا يمكن التمييز فيها بين الأفراد** [عميد الكلية ;5 Weight score: 0 ;08-04-2024 14:01 ;Created by: pc ;Position: 3 - 3: 5- نعم دون أية اضافات". **ملاحظة: الخطاب الديمقراطي لا يعكس وجود ثقافة وسلوك ديمقراطي في العمال.** [عميد الكلية ;7 Weight score: 0 ;09-04-2024 11:56 ;Created by: pc ;Position: 4 - 4. 6- فالديمقراطية يجب أن تشمل التسيير والتفكير أيضا" **ملاحظة: قد يسبق الخطاب الديمقراطي السلوك كطريقة تسيير تحاول طمأنة الموظفين، كما قد يكون مجرد خطاب للإستهلاك** [عميد الكلية ;8 Weight score: 0 ;09-04-2024 12:17 ;Created by: pc ;Position: 7 - 7. 7- ولكن يجب أن تكون سلوكياتنا في هذا الاتجاه". **ملاحظة: الحديث عن مايجبأن يكون هو تفسير واضح لغياب الديمقراطية كثقافة وسلوك.** [عميد الكلية ;2 Weight score: 0 ;08-04-2024 11:42 ;Created by: pc ;Position: 4 - 4. 8- الأساتذة الجامعيين هم مستشارين لرئيس الجامعة بصفة غير رسمية" [مدير الجامعة; Weight score: 0 ;07-04-2024 14:37 ;Created by: pc ;Position: 22 - 22.	

1_ ثقافة الديمقراطية:

أكد 6 من العمداء الذين تمت مقابلة أن الديمقراطية ثقافة وسلوك يومي في العمل، وقد جاءت الأوصاف التي أطلقها البعض عليها بالسلوك اليومي والسلوك الحضاري والتداول وفق مبدأ الكفاءة، معبرة عن ما يتشبع به غالبية المبحوثين على المستوى الشخصي، والذي قد ينعكس ذلك على علاقاته بالموظفين والزملاء الأساتذة في عملية التسيير في ظل البيئة التي يزاولون فيها عملهم.

الخطاب الديمقراطي:

غالبية المبحوثين كان خطابهم ديمقراطيا، من خلال الترحيب بالديمقراطية، وأنه يجب أن تكون سلوكياتنا ديمقراطية مع الموظفين، وان الديمقراطية موجودة في شتى المجالات في الجامعة، واقتصرت اجابة احدهم على نعم بدون اضافات، واحد العمداء شدد على أن الديمقراطية يجب أن تشمل الفكر والسلوك الذي يتوجب أن يكون في هذا الإتجاه، وذهب رئيس الجامعة إلى حد وصف كل الأساتذة الجامعيين بالمستشارين ذات الصفة الغير رسمية بالنسبة له.

السؤال الثاني: هل التسيير الديمقراطي ضروري لإدارة الوسط الأكاديمي؟

الجدول رقم (14) يوضح إجابات العينة عن السؤال الثاني.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
الخوف من الديمقراطية	1- من خلال شعارها الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية فلزاما علي" [مدير الجامعة; Weight score: 0 ;07-04-2024 12:33; Created by: pc; Position: 4 - 4: 2- المصطلح في حد ذاته ليس ثابتا، لأن القوي ينظر إلى الديمقراطية من خلال حساباته" **ملاحظة: الحديث عن عدم ثبات المصطلح وعن استغلاله من طرف من يملك القوة يعبر عن الرغبة التي يشوبها الكثير من الخوف وهذا ما لمسناه في لغة المتحدث** [ع1ميد الكلية 2; Weight score: 0 ;08-04-2024 11:40; Created by: pc; Position: 4 - 4]. 3- " شرط احترام السلم الإداري." [عميد الكلية 3; Weight score: 0 ;08-04-2024 13:17; Created by: pc; Position: 25 - 25] 4- ممارسة سياسية وبالتالي فمفهوم الديمقراطية يختلف." **ملاحظة: قلما يكون هناك اختلاف على مفهوم الديمقراطية ان تعلق الأمر بحرية الرأي والمشورة والتي يتفق عليها الجميع، وليست بالضرورة أن تربط بالسياسية في العمل.** [عميد الكلية 4; Weight score: 0 ;08-04-2024 13:25; Created by: pc; Position: 4 - 4]. 5- بالنسبة للبعض الصرامة أول ى من الديمقراطية" [عميد الكلية 5; Weight score: 0 ;08-04-2024 13:59; Created by: pc; Position: 3 - 3]. 6- "أحيانا تكون مخرجاتها غير صحيحة." [عميد الكلية 7; Weight score: 0 ;09-04-2024 12:04; Created by: pc; Position: 9 - 9]	6
ضرورة التسيير الديمقراطي	1- لكنها مهمة جدا في التسيير خاصة في الجامعة، لانها تشجع الأفراد وتحملهم المسؤولية،" [عميد الكلية 1; Weight score: 0 ;07-04-2024 15:18; Created by: pc; Position: 4 - 4. 2- النخبة تفرض علينا التسيير الديمقراطي" **ملاحظة: ضرورة التسيير الديمقراطية بحكم التعامل مع نخبة المجتمع** [مدير الجامعة; Weight score: 0 ;07-04-2024 12:43; Created by: pc; Position: 7 - 7]. 3- نعم بدون إضافة."لكن يجب أن يكون هناك تشاور". **ملاحظة: الأجوبة المختصر عن وجوب التسيير الديمقراطي في الوسط الجامعي قد تؤول إلى عدة تأويلات ومن بينها الرفض.** [عميد الكلية 2; Weight score ;08-04-2024 11:51; Created by: pc; Position: 10 - 10: .Position: 7 - 7; 4- "ضروري إلى حد بعيد". [عميد الكلية 3; Weight score: 0 ;08-04-2024 12:19; Created by: pc; Position: 7 - 7. 5- بالطبع، كون أن المشاريع البحثية لا يمكن الفصل فيها رأسيا أو عموديا وإنما تنتج أفقيا".	9

	[عميد الكلية 4; 0 :Weight score; 08-04-2024 13:31; Created by: pc; Position: 6 - 6. 6- ضروري جدا" [عميد الكلية 5; Weight score; 08-04-2024 14:05; Created by: pc; Position: 6 - 6: 7- نعم". **ملاحظة: الإجابة بنعم تدفعنا للتأويلات ابجابا وسلبا حول ضرورة التسيير الديمقراطي في الجامعة** [عميد الكلية 6; Weight score; 09-04-2024 11:21; Created by: pc; Position: 7 - 7: 8- نعم دون أية اضافات". **ملاحظة: التوفق عند إجابة مختصرة قد تعني عدم الرضا أو أن السياقات هي التي تفرض أمورا قد لا تكون مقبولة** [عميد الكلية 7; 0 :Weight score; 09-04-2024 12:01; Created by: pc; Position: 4 - 4. 9- ضروري جدا" [عميد الكلية 8; 0 :Weight score; 09-04-2024 12:17; Created by: pc; Position: 7 - 7.	
القائد الديمقراطي	1- يجب على المسير أو الإداري أن يكون ديمقراطيا" [عميد الكلية 3; 0 :Weight score; 08-04-2024 12:24; Created by: pc; Position: 7 - 7].	1

الخوف من الديمقراطية:

تخلل إجابات كل من مدير الجامعة و5 من العمداء نبرة من الخوف من مصطلح الديمقراطية، فمنهم من ربطه بالانتماء للدولة ومنهم من وصفه بأنه مفهوم غير ثابت، في حين أن البعض أوحت إجاباتهم على أن الديمقراطية هي ممارسة سياسية وأن البعض يحتاج إلى الصرامة وليس الديمقراطية وأن احترام السلم الإداري ضرورة، في حين أن الفعل الديمقراطي في المنظمات الإدارية لا يمكن أن يكون سياسيا أو أن الديمقراطية يجب أن يستثنى منها البعض، كما أن التأكييد على احترام السلم الإداري يوحي أن مفهوم الديمقراطية مقترن بالفوضى، وهذا تحذير تنظيمي هيكلي لكل من يريد أن يعبر عن رأيه في إطار الحريات الأكاديمية التي يتوجب توفرها في الجامعة مهما كانت مخرجاتها كما قال أحد العمداء على أن مخرجاتها لا تكون دوما صحيحة وهذا يعبر عن حكم على شئ لم يمارس فعليا.

ضرورة التسيير الديمقراطي في الجامعة:

أتفق كل المبحوثين على ضرورة التسيير الديمقراطي في الجامعة بحكم التعامل مع نخبة المجتمع، وأن طريقة التعامل مع هذه النخب يجب أن يستعمل فيه الأسلوب الديمقراطي، وقد ربطت بتحمل المسؤولية كما ربط أحد العمداء بالمساريع البحثية والتي تستوجب طريقة تسيير ديمقراطية، إلا أن أغلب

الاجابة كانت مختصرة وبالإيجاب وهذا ما يدخل التأويلات على جدية المجيب وتقبله أو عدم تقبله لدمقرطة التسيير في الوسط الأكاديمي.

القائد الديمقراطي:

هذا المصطلح قلما صودف أثناء المقابلات والدليل تكراره المتوقف عند عميد واحد مؤكدا على ضرورة أن يتصف المسير والإداري بالديمقراطية كأسلوبإداري تتطلبه السياقات الزمكانية. واستعمال لفظ الالزام هو دليل على غياب هذا السلوك إداريا وتسييريا، كما يوحي أن العميد في حد ذاته يتمنى دمقرطة التسيير في الجامعة.

السؤال الثالث: التشاركية في اتخاذ القرارات هي جزء أصيل من عمل الجامعة؟

الجدول رقم (15) يوضح إجابات العينة عن السؤال الثالث.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
التشاركية ثقافة عمل	1- العمل المشترك أو التشاركية ضرورية لتطوير العمل وجعله مثمنا، وذا فائدة تعود على الجميع" [عميد الكلية 1; Position: 10 - 10; Created by: pc; 07-04-2024 15:29; Weight :score	1
و اقع التشاركية في الجامعة	1- لكن بعض القرارات التي تتطلب الاستعجالية ليست بحاجة إلى الرجوع إلى الهيئات والتشاور، حفظا للهيب" [مدير الجامعة; Position: 10 - 10; Created by: pc; 07-04-2024 12:53; Weight :score 2- أحيانا لا يمكن فبعض القرارات لا يحتاج المسؤول فيها للتشاركية لسريتها، ليبين أهمية ونوع العمل، مع تقبل نقدها من طرف الطاقم الإداري." **ملاحظة: التشاركية هي تجسيد لمبدأ المشورة المطلوبة في كل الأمور وغيابها يجسد الخوف مما يمكن أن يأتي من خلالها** [عميد الكلية 3; Position: 10 - 10; Created by: pc; 08-04-2024 12:31; Weight :score: 0]. 3- لكن ما تعيشه الجامعة لا يتماشى مع الاعتقاد" **ملاحظة: يعبر هذا الجواب عن و اقع تغيب عنه التشاركية والديمقراطية في العمل** [عميد الكلية 2; Position: 10 - 10; Created by: pc; 08-04-2024 11:50; Weight :score: 0]. 4- فيها ما يصلح فيها التشاركية وما لا يصلح." **ملاحظة: التشاركية هي سمة القيادة التي تحسن التواصل الفعال فلماذا قد تصلح**	9

	أحيانا ولا تصلح أحيانا أخرى؟ [عميد الكلية 4; Position: 9 - 9; Created by: pc; 08-04-2024 13:34; Weight score: 0]. 5- "فهناك قرارات تحتاج إلى التشاركية ولذلك وُجدت المجالس العلمية مثلا." [عميد الكلية 5; Position: 9 - 9; Created by: pc; 08-04-2024 14:09; Weight score: 0]. 6- دون أن أجزم بوجودها." **ملاحظة: عدم الجزم بوجودها يؤكد غيابها غالبا** [عميد الكلية 6; Position: 10 - 10; Created by: pc; 09-04-2024 11:26; Weight score: 0]. 7- يفترض أن تكون كذلك" **ملاحظة: أي أن التشاركية هي الأصل لكن الو اقع يقول غير ذلك لذلك يفترض أن تكون التشاركية في اتخاذ القرارات موجودة** [عميد الكلية 6; Position: 10 - 10; Created by: pc; 09-04-2024 11:24; Weight score: 0]. 8- أحيانا تكون مخرجاتها غير صحيحة". **ملاحظة: الحكم على الشئ بناءعلى تصورات أو أحكام مسبقة يجعل صاحبه يركز على السلبيات وان كانت الايجابيات كثيرة.** [عميد الكلية 7; Position: 9 - 9; Created by: pc; 09-04-2024 12:02; Weight score: 0. 9- ليس بالضرورة" **ملاحظة: التشاركية جزء أصيل من عملية التسيير الديمقراطي، وان كانت غير ضروري فهل يمكن أن يدعي الشخص أنه ديمقراطي.** [عميد الكلية 8; Position: 10 - 10; Created by: pc; 09-04-2024 12:20; Weight score:	

التشاركية ثقافة عمل:

من بين 9 مبحوثين لفت انتباهنا تصريح لعميد واحد يثمن العمل المشترك ويؤكد على أن التشاركية ضرورية لخدمة الصالح العام وفيها من الفوائد ما يجعل مردوديتها مثمنة، كما أن مخرجاتها تكون ذا فائدة وتشمل الجميع، وأن الأعمال تتطور في ظل العمل التشاركي لذلك فهي ضرورية .

و اقع التشاركية في الجامعة:

اتفق أغلبية المبحوثين على أن التشاركية ليست بالضرورة أن تكون جزء من عملية التسيير داخل الجامعة، لذلك أكدوا جلهم أن التشاركية تخص بعض القرارات فقط، ولا يمكن أن تشمل القرارات التي تتطلب الاستعجال والسرية، وذهب البعض للتشكيك في مخرجاتك التشاركية وانه من غير الممكن الاعتماد عليها في عملية التسيير، مع الاعتقاد أنه يجب أن تكون أو يمكن أن تكون موجودة دون الجزم واليقين بوجودها وهذا دليل قاطع على غيابها من خلال تأكييد أحد العمداء على أن واقع الجامعة يقول غير ذلك لأنه لا يتماشى مع الاعتقاد، وان غيابها أحيانا مهم لتبيان أهمية العمل، جزئية التشاركية وضحت أن هناك تناقض بين ادعاء السلوك الديمقراطية ورفض المبدأ التشاركي في العمل فمن مخرجات السلوك الديمقراطي في التسيير التشاركية الذي يساهم بشكل كبير في استقرار المنظمات ورضا الموظفين مما ينعكس إيجابا على مردوديتهم، وغيابها ينم على غياب البيئة المحفزة للعمل والأداء الجيد والمتميز.

السؤال الرابع :هل هناك حاجة ملحة للإبداع في الجامعة؟

الجدول رقم (16) يوضح إجابات العينة عن السؤال الرابع

الرمز/ المحور	المحتوى	التكرار
الإبداع مطلوب	1- فالإدارة المساهمة في تطوير المؤسسة هي التي تغير من ثوبها بين الفينة والأخرى، حتى تغيير الأشخاص من مصلحة لأخرى تجعلهم يطلعون على الجديد، والتي تمكنه من التحليل وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضه". [عميد الكلية 1; Position: 13 - 13; Created by: pc; 07-04-2024 15:38; Weight: 0 score]. 2- نعم" [عميد الكلية 2 ;Position: 12 - 12; Created by: pc; 08-04-2024 11:53; Weight: 0 score] 3- يجب أن يكون الإبداع موجودا في الجامعة" [عميد الكلية 3; Position: 13 - 13; Created by: pc; 08-04-2024 13:06; Weight: 0 score. 4- بالطبع، فهو يتوقف على حرية اتخاذ القرارات" [عميد الكلية 4; Position: 12 - 12; Created by: pc; 08-04-2024 13:42; Weight: 0 score. 5- نعم، مستحيل أن تستمر الإدارة الكلاسيكية في الجامعة" **ملاحظة: الاحساس بانعدام الإبداع في ظل الإدارة الكلاسيكية التي لا تزال ممارساتها وأدواتها قديمة، ولذلك فالحاجة إلى الإبداع اصبحت ملحة.**	7

	[عميد الكلية 5; Position: 12 - 12; Created by: pc; 08-04-2024 14:11; Weight score: 6- نعم، ينبغي أن يكون لأن الإبداع مطلوب في الجامعة". [عميد الكلية 6; Position: 13 - 13; Created by: pc; 09-04-2024 11:27; Weight score: 7- أكيد، هناك حاجة للإبداع في الجامعة". [عميد الكلية 8; Position: 13 - 13; Created by: pc; 09-04-2024 12:22; Weight score: 0	

الإبداع مطلوب:

لم يختلف المسؤول الأول عن الجامعة مع أغلبية العمداء على الحاجة الملحة للإبداع في الجامعة ووصف الجامعة بالجسد بدون روح إن غاب عنها الإبداع، و7 من المبحوثين هم من كانت إجاباتهم واضحة لكن ما عابها هو الاختصار بدون الشرح لماذا تحتاج الجامعة للإبداع، وتميز عميد الكلية 1 عن البقية بالتأكيد على أن الإدارة التي تسعى للتغيير دوما محاولة الخروج عن المألوف هي التي تساهم في تطوير المؤسسة كما أكد على أهمية دوران العمل للموظفين لإكسابهم خبرة تؤهلهم لحل المشاكل التي تعترض طريقهم مستقبلا في العمل، ليؤكد عميد أخر على أن الإدارة الكلاسيكية عائق أمام تقدم الجامعة، الكل أجمع تقريبا عن حاجة الجامعة للإبداع.

السؤال الخامس: هل هناك إمكانية لرفض الموظف الأخطاء الشائعة في العمل مع تحمل مسؤوليته في التصحيح دون أن تترتب عليه عقوبات أو إقصاء؟

الجدول رقم (17) يوضح إجابات العينة عن السؤال الخامس.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
رفض المبادرة	1-لا يمكنه ذلك، الأخطاء في العمل تصحح في إطار القوانين العمول بها" **ملاحظة: هذا تفسير واضح لمحدودية المبادرة بناءا على النمط القيادي وعلى القوانين المنظمة.** [مدير الجامعة; Position: 16 - 16; Created by: pc; 07-04-2024 14:20; Weight score: 2-لا يمكن للموظف تصحيح الأخطاء" **ملاحظة: لايستطيع الموظف المبادرة وتصحيح الأخطاء الشائعة في العمل بحسب المسؤول** [عميد الكلية 8; Position: 16 - 16; Created by: pc; 09-04-2024 12:23; Weight score: 0.	2

قبول المبادرة	1-نعم هناك امكانية لرفض الموظف للأخطاء مع تصحيح لأنالديمقراطية تفرض علينا تقبل آراء الأخرين مع تحمل مسؤولياتهم". [عميد الكلية 3 ;13:10 08-04-2024 ;Created by: pc ;Position: 16 - 16 ;Weight score: 0] 2-ممكن جدا لأن الحرية مطلوبة للإبداع" وقد لمست العديد من المبادرات من طرف الموظفين". **ملاحظة: تظهر المبادرة في البيئة الديمقراطية وعند وجود الرضا المؤسس على الأداء بين الرئيس والمرؤوسين كما يمكن للموظف أن يكون مبادرا لتصحيح الأخطاء بناءا على النمط القيادي الموجود** [عميد الكلية 6; ;11:54 09-04-2024 ;Created by: pc ;Position: 31 - 31 ;Weight score: 0	2

رفض المبادرة:

اتفق المسؤول الأول عن الجامعة مع أحد العمداء على رفض المبادرة المتعلقة برفض الأخطاء الشائعة في العمل وتصحيحها، وكانت إجاباتهم صريحة لا تقبل التأويل كما عبرت عن ذلك ملامح وجوههما، وبالتالي هل يمكن أن لا يقبل الديمقراطي المبادرات التي تأتيه من طرف الموظفين أما أنها غير موجودة تماما، فهل يدرك المسؤولين أن الإبداع مقترن بحرية المبادرة والإقدام عليها.

قبول المبادرة:

لفت انتباهنا أن عميدين أيضا قبلا المبادرة وبصراحة، وهذا يدل على أن المبادرات في العمل تتوقف على ثقافة المسؤول وطبيعة تكوينه، فالقائد المبدع هو الذي يقبل كل المبادرات ويخضعها للنقاش قصد تعديلها إن رأى ذلك، تارك مساحة من الحرية للموظفين تؤهلهم للإندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، وتنقلهم المبادرة إلى خانة التميز والإبداع.

السؤال السادس: يساهم التسيير الديمقراطي السماح للموظفين بإجراء اتصالات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهداف (الجامعة، الكلية، القسم).

الجدول رقم (18) يوضح إجابات العينة عن السؤال السادس.

الرمز/ المحور	المحتوى	التكرار
الاتصالات غير رسمية مرفوضة	1- أما الاتصالات غير رسمية فهي مرفوضة تماما . هذا مآله خلق الفوضى [مدير الجامعة; Position: 19 - 19; Created by: pc; 07-04-2024 14:29; Weight: 0 score]. 2- يمكن بحذر" **ملاحظة: طالما يتم التوجس من الاتصالات الغير رسمية لذلك استعمالها وان كان خدمة لأهداف المنظمة لا يكتسي طابع القبول.** [عميد الكلية 6; Position: 19 - 19; Created by: pc; 09-04-2024 11:43; Weight: 0 score.	2
الاتصالات الغير رسمية مقبولة	1- من أجل الوصول للهدف نحتاج أحيانا استعمال كل شئ، فهذا الأمر مسموح بالنسبة لي". [عميد الكلية 2; Position: 18 - 18; Created by: pc; 08-04-2024 12:05; Weight: 0 score. 2- ممكن". **ملاحظة: هذا القائد لا يمانع اجراء اتصالات غير رسمية خدمة لمصلحة الكلية وهو في حد ذاته تحفيز على المبادرة** [عميد الكلية 4; Position: 18 - 18; Created by: pc; 08-04-2024 13:45; Weight: 0 score. 3- مطلوبة ومقبولة تفاديا للتأخر في الانجاز وتفاديا للمتابعة التأديبية". [عميد الكلية 5; Position: 18 - 18; Created by: pc; 08-04-2024 14:15; Weight: 0 score. 4- اؤيد هذا بشدة". **ملاحظة: تأييد شديد من طرف المسؤول للموظف الذي يجري اتصالات غير رسمية خدمة لأهداف الكلية.** [عميد الكلية 7; Position: 18 - 18; Created by: pc; 09-04-2024 12:07; Weight: 0 score. 5- نعم، وأنا اقبلها بكل أريحية". **ملاحظة: قبول الاتصالات الغير رسمية وبكل اريحية وغياب تام للخطاب المؤكد على**	5

	الاطر القانونية. [عميد الكلية 8; Position: 22 - 22; Created by: pc; 09-04-2024 12:25; Weight score: 0	
الحواجز القانونية	1- عليه الالتزام بالنصوص التنظيمية المنظمة للعلاقات في العمل ا". [مدير الجامعة; Position: 16 - 16; Created by: pc; 07-04-2024 14:21; Weight score: 0]. 2- هناك ما يقال في هذا الأمر، الجامعة تنتمي إلى مجتمع له إطاره العام" **ملاحظة: القصد هنا هو أن قانون السلطة العليا هو المحدد لحركة الموظفين والأفراد.** [عميد الكلية 1; Position: 19 - 19; Created by: pc; 07-04-2024 16:05; Weight score: 0. 3- هناك تقيد بالأطر التنظيمية خاصة الاتصالات الخارجية". **ملاحظة: التأكييد على القانون دوما يعبر عن قوة البيروقراطية داخل الجهاز الإداري للجامعة** [عميد الكلية 3; Position: 19 - 19; Created by: pc; 08-04-2024 13:10; Weight score: 0. 4- ضمن إطار اللوائح والقوانين" [عميد الكلية 4; Position: 21 - 21; Created by: pc; 08-04-2024 13:47; Weight score: 0. 5- لمتابعة التأديبية". **ملاحظة: القانون والتعسف أو التهديد به للمعاقبة يكونا مانعا للإبداع، فالتحفيز لا يكون بالتهديد.** [عميد الكلية 5; Position: 18 - 18; Created by: pc; 08-04-2024 14:17; Weight score: 6- مراقية تصرفاته في إطار القانون والتي قد تؤثر سلبا على العمل الموكل إليه". **ملاحظة: المبادرة يجب أن يؤطرها القانون والا تؤثر سلبا على العمل بحسب المسؤول.** [عميد الكلية 6; Position: 19 - 19; Created by: pc; 09-04-2024 11:44; Weight score: 7- فالنسبة لي الالتزام بالقوانين ضروري جدا". [عميد الكلية 8; Position: 28 - 28; Created by: pc; 09-04-2024 12:27; Weight score: 0. 8- لأن أغلبية القوانين يشوبها الغموض، والموظف ليس باستطاعته أن يكيفها".	8

	ملاحظة:القانون أصبح حاجزا ومعطلا للموظفين لانهم لا يستطيعون التكيف معه وهذا انقاص من قدرة الموظفين وغموض للقوانين. [عميد الكلية 8; Position: 16 - 16; Created by: pc; 09-04-2024 12:24; Weight score:	

الاتصالات الغير رسمية مرفوضة:

شدد المسؤول الأول في الجامعة على أن الاتصالات الغير رسمية مرفوضة، واعتبر هذا المسار فوضوي، وهذا ما يفسر طبيعة الشخص والمسؤول في المناصب العليا، والتي قد يرى هذه المبادرات وان كانت لخدمة أهداف المنظمة فإنها تهديد له، ولذلك يقطع الصلة بهذا النوع من المبادرات من خلال اللوائح والقواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولو في حدودها الدنيا وبل وتعتبر الملاذ الآمن للمسؤولين، وقد اتفق معه عميد إحدى الكلية بعدما أبدى الموافقة الحذرة عليها، والتي تعبر ضمنيا عن الرفض، فالحذر الدائم يدفع الموظفين للتخلي عن المبادرة الحذرة خوفا من الفشل والتعرض للعقوبة، وبالتالي الركون إلى منطقة الراحة.

الاتصالات الغير رسمية مقبولة:

اتفق 5 من العمداء على دعم هذه المبادرة، مبررين ذلك بأهميتها القصوى، وتجلت هذه الأهمية من خلال اجابتهم وكانت احداها أنه لبلوغ الهدف نحتاج إلى استعمال كل شيئ، كما أيدها أحد العمداء بشدة، وربطها آخر بأن استعمالها يجعلنا نتفادى التأخير، في حين كانت اجابت احدهم أنه يقبل هذا السلوك من الموظفين بكل أريحية .

الحاجز القانوني:

لتفق 8 مبحوثين على أن القانون هو السيد وعلى الجميع احترامه خاصة الموظفين تحت امرتهم، والتأكيد على الأطر القانونية المنظمة للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هو حالة المنظمات البيروقراطية، التي يكون التعامل فيها قانونيا، في اهمال وإغفال واضح للجوانب الإنسانية، ولذلك أكد معظمهم أن على الموظفين مراعاة القوانين في حركتهم ومبادراتهم وتعاملاتهم، وهذا حاجزا أمام المبدعين والموظفين على حد سواء، وقد لوحظ التوجس من الديمقراطية لذلك كانت الإجابة على كل الأسئلة تتخللها ضرورة احترام الأطر القانونية بالرغم من إدعاء أغلبية المبحوثين على أن الثقافة الديمقراطية هي جزء من سلوكهم اليومي .

السؤال السابع: قبول الأفكارالجديدة ضروري لتحقيق الإبداعالإداري.

الجدول رقم (19) يوضح إجابات العينة عن السؤال السابع.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
الأفكارالجديدة والإبداع	1- قبول الأفكارالجديدة حتى من الموظفين لخلق الإبداع". [مدير الجامعة; 0 :Weight score; 07-04-2024 14:39; Created by: pc; 22 - 22: Position] 2- لذلك سميت الجامعة، فهي تلتقي فيها كل الأفكاروالتخصصات، وتتصادم فيما بينها ،" [عميد الكلية 1; 0 :Weight score; 07-04-2024 16:21; Created by: pc; 22 - 22: Position. نعم، الأفكارالجديدة رغم أنه من الصعب قبولها لأن كل جديد مخيف، ولكن وجودها شيء إيجابي في العمل". [عميد الكلية 2; 0 :Weight score; 08-04-2024 12:04; Created by: pc; 21 - 21: Position. 3- لذلك فقبول الأفكارالجديدة ضروري جدا". [عميد الكلية 3; :Weight score; 08-04-2024 13:15; Created by: pc; 22 - 22: Position: 4- اكتشفنا أننا بحاجة إلى الأفكارالجديدة، فقد فرضت علينا الانتقال إلى الدروس عن بعد" **ملاحظة: قبول الأفكارالجديدة فرضته السياقات والقوة القاهرة فقط.** [عميد الكلية 5; 0 :Weight score; 08-04-2024 14:19; Created by: pc; 21 - 21: Position 5- أكيد، وأنا أقبلها بدون تردد". **ملاحظة: يتم قبول الأفكارالجديدة بعيدا عن التردد الذي قد يعطلها أو يقتلها في المهد** [عميد الكلية 6; 0 :Weight score; 09-04-2024 11:46; Created by: pc; 22 - 22: Position 6- مطلوب وضروري في الوسط الجامعي". [عميد الكلية 7; 0 :Weight score; 09-04-2024 12:10; Created by: pc; 21 - 21: Position	6

الأفكارالجديدة والإبداع:

أجاب الجميع تقريبا بقبول الأفكارالجديدة كسبيل لتحقيق الإبداع، وكانت 6 إجابات مقنعة أما 3 إجابات فكانت مختصرة ولا تنم عن القبول المبدئي، وقد أكد احدهم أن أزمة كورونا فرضت عليهم قبول الأفكارالجديدة للتعامل مع الأزمة بضرورة التفكير خاج الصندوق، لكن الأمر المفروض بعيد عن القناعة بأن الفكرة الجديدة ضرورية، فالجامعة سميت كذلك لأنها تلتقي فيها الأفكار وقبولها ضروري، في حين بين أحد العمداء أن الجديد مخيف لغموض ما سيأتي من خلالها، لكن قبول الأفكارالجديدة لتحقيق الإبداع ضروري،

السؤال الثامن: يستطيع الموظف الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موقفه من غير صعوبة.

الجدول رقم (20) يوضح إجابات العينة عن السؤال الثامن

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
القيادة التواصلية	1- بدون صعوبة يستطيع الجميع التواصل معي حتى خارج أيام الاستقبال". [مدير الجامعة; 0 :Position: 25 - 25; Created by: pc; 07-04-2024 14:53; Weight score] 2- الكلية التي أسيرها ليس بيني وبين الموظف أي حاجز، فمسؤوليتي أن أجعل الموظف مطمئنا" [عميد الكلية 1; 0 :Position: 25 - 25; Created by: pc; 07-04-2024 16:25; Weight score. 3- عندنا لا توجد أية حواجز [عميد الكلية 2; 0 :Position: 24 - 24; Created by: pc; 08-04-2024 12:06; Weight score. 4- الأبواب مفتوحة بدون بروتكولات، لأننا نشكل عائلة" [عميد الكلية 3; Weight score :Position: 25 - 25; Created by: pc; 08-04-2024 13:15; لأبواب مفتوحة ومشرعة]عميد الكلية 4[0 :Position: 24 - 24; Created by: pc; 08-04-2024 13:47; Weight score ; 5- نعم بدون مواعيد" [عميد الكلية 5; 0 :Position: 24 - 24; Created by: pc; 08-04-2024 14:41; Weight score 6- الباب مفتوح، وبالنسبة لي هنالك سهولة في الاتصال معي. [عميد الكلية 6; 0 :Position: 25 - 25; Created by: pc; 09-04-2024 11:47; Weight score 7- أبوابنا مفتوحة للجميع. [عميد الكلية 7; 0 :Position: 24 - 24; Created by: pc; 09-04-2024 12:11; Weight score. 8- أبوابي مفتوحة على الدوام، واتصالي بالموظفين فعال" [عميد الكلية 8; Weight score :Position: 25 - 25; Created by: pc; 09-04-2024 12:27;	8
ثقافة المسؤول	1- حفظا للهيبة" **ملاحظة: مصطلح الهيبة والحفاظ عليها لا يتو افق مع الشخصية القيادية التشاركية، و انما يرتبط بالنمط الأوتوقراطي، ولذلك فالتأكيد عليها يتنافى مع ديمقراطية القيادة التي تحفظ لصاحبها هيبته.** [مدير الجامعة; 0 :Position: 10 - 10; Created by: pc; 07-04-2024 12:54; Weight score. 2- الديمقراطية ليست أن نترك الأفراديفعلوا ما يريدون" **ملاحظة: تأكيد مستمر على أن الديمقراطية ليست هي الفوضى وترك الأفراديفعلوا ما يريدون.** [عميد الكلية 1; :Position: 19 - 19; Created by: pc; 07-04-2024 16:19; Weight score 3المسؤول هو الأمر والموجه"	4

	ملاحظة: ثقافة تعبر عن السيطرة والرقابة المطلقة والتي تحد من حرية الحركة التي يتطلبها الإبداع [عميد الكلية 2; Weight score: 0; Created by: pc; 08-04-2024 11:55; Position: 12 - 12: 4-فيسارعون إلى الامتثال طواعية **ملاحظة: فوقية المسؤول وأحادية تسييره تجعل الموظفين يمتثلون أما الديمقراطية فهي اخذ وعطاء للوصول إلى القناعة إيجابا أو سلبا وليس امتثالا.** [عميد الكلية 5; Weight score: 0; Created by: pc; 08-04-2024 14:02; Position: 3 - 3	

القيادة التواصلية:

أجمع الجميع على أن الأبواب مفتوحة ومشرعة للتواصل حتى خارج أوقات العمل، وهناك من وصف الموظفين بالعائلة، أي أن التواصل سيكون فعال ومتميز وبدون حدود تمنع الموظف من التعبير عن رأيه وشرح مواقفه، هذا على صعيد إجابات المبحوثين.

ثقافة المسؤول:

لفت انتباهنا اجابة 4 مبحوثين منهم المسؤول الأول عن الجامعة خاصة فيما يتعلق بالهيبة والتي يريد التأكيد على أن صفة وشخص المسؤول لا يجب أن تمس تحت أي مسمى كان، فربط الهيبة بطريقة التسيير توضح الثقافة التي يتشبع بها المسؤول والتي تنعكس على سلوكياته اتجاه الموظفين، كما أكد أحد العمداء مرة أخرى على أن الديمقراطية لا يعني ترك الموظفين يفعلوا ما يريدون، وأن المسؤول هو الأمر والموجه في تجسيد واضح للقيادة الأحادية في الجامعة، وتأتي جملة الامتثال طواعية لتؤكد طريقة التسيير التي ينتهجها العمداء والمدير وهذا ما يفند تواصلية القيادة مع الموظفين في كل الظروف ودون حواجز.

السؤال التاسع: هل ترى أن التسييس التنظيمي ضروري لتسيير الإدارة في الجامعة؟

الجدول رقم (21) يوضح إجابات العينة عن السؤال التاسع.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
ضد التسييس التنظيمي	1- مهمة الجامعة تفرض عليها أن تكون بعيدة عن الحياة السياسيةمن أراد أن يمارس السياسة فليست الجامعة مكانا ملائما لذلك"،" **ملاحظة:يعبر هذا عن رفض التسييس التنظيمي في الجامعة وقد يكون توجه قيادي متعلق بالشخص القائد** [مدير الجامعة; Weight score: 0; Created by: pc; 07-04-2024 14:57; Position: 28 - 28 2- كون الصعوبة في توظيفها وقد تضر بالسير الحسن للمصالح إن كانت النية مبيتة من طرف المسؤول لخدمة مصلحته الخاصة". **ملاحظة: نوعية القائد وتنشئته السياسية والاجتماعية هي المحدد.** [عميد الكلية 4; Weight score: 0; Created by: pc; 08-04-2024 13:49; Position: 27 - 27].: 3- غير ضروري اللجوء إلى التسييس التنظيمي لتسيير الإدارة في الجامعة".	4

	[عميد الكلية 7; 0 :Position: 27 - 27; Created by: pc; 09-04-2024 12:11; Weight score. 4- أنا ضد التسييس التنظيمي" [عميد الكلية 8; 0 :Position: 28 - 28; Created by: pc; 09-04-2024 12:27; Weight score	
مع التسييس التنظيمي	1- أعتقد أن لا موضوع خالي من السياسية،" **ملاحظة: السياسة هي ممارسة يومية للتعامل مع الأشخاص** [عميد الكلية 1; Weight score :Position: 28 - 28; Created by: pc; 07-04-2024 16:27; 2- يجب أن تكون سياسي وأتفق مع هذه الجزئية." **ملاحظة: بالرغم من عدم فهم السؤال ألا أن المهارة السياسية في تسيير العلاقات الإنسانية والاجتماعية تبقى مطلوبة خاصة ان وظفت لخدمة الصالح العام.** [عميد الكلية 2; 0 :Position: 27 - 27; Created by: pc; 08-04-2024 12:08; Weight score]. 3- .لا يكفي القانون لتحقيق التوازنات، لأن الإدارة علم وفن". [عميد الكلية 5; Weight score :Position: 27 - 27; Created by: pc; 08-04-2024 14:47; 4- أوافق على العمل بهذه الطريقة شريطة أن يكون فيها احترام تام للقانون." **ملاحظة: التسييس التنظيمي لا يتوافق مع القانون احيانا ولذلك ليس بالضرورة ان يحترم فيه القانون سواء كان توظيفه إيجابا أو سلبا.** [عميد الكلية 6; .Position: 28 - 28; Created by: pc; 09-04-2024 11:49; Weight score 5- أتفق أنت تقصد المرونة في التعامل. [عميد الكلية 3; Weight score :Position: 19 - 19; Created by: pc; 08-04-2024 13:10;	
المهارة السياسية في التسيير	1- الكلمة المرادفة حسب فهمي هي المرونة، فاستعمال القانون في التسيير فقط أمر لايصح، لأننا بصدد إدارة علاقات انسانية"" [عميد الكلية 2; 0 :Position: 27 - 27; Created by: pc; 08-04-2024 12:08; Weight score. 2- المهارة السياسية ضرورية" [عميد الكلية 4; 0 :Position: 27 - 27; Created by: pc; 08-04-2024 13:48; Weight score 3- يجب أن تكون هناك مهارات وكفاءات شخصية لإنجاح العمل الإداري". [عميد الكلية 5; 0 :Position: 27 - 27; Created by: pc; 08-04-2024 14:46; Weight score]	3

ضد التسييس التنظيمي:

إتفقت 4 إجابات على عدم وجوب توظيف التسييس التنظيمي في تسيير الإدارة الجامعية، حيث رفض مدير الجامعة بالمطلق توظيف السياسة في الجامعة ومن أراد ذلك فعليه بالبحث عنها خارج أسوار الجامعة، وعلى نفس المنوال أكد عميدين رفضهما للتسييس التنظيمي، في حين شرح العميد الرابع أن توظيفها يخضع للصعوبة مما يضر بالسير الحسن للمصالح إن وظفت من طرف المسؤولين أصحاب النوايا المبيتة لخدمة مصالحهم الشخصية، وإن كان السؤال غير مفهوم من طرفهم إلا أن الإجابات كانت واضحة.

مع التسييس التنظيمي:

وافق5 عمداء على توظيف التسييس التنظيمي في التسيير الإداري الجامعي، باعتبار أنه لا يوجد أمر خالي من السياسية، وعليه يجب على المسؤول أن يكون سياسيا، لإن لا يمكن للأمور أن تدار بالقانون باعتبار الإدارة علم وفن، وهناك من وافق على التسييس التنظيمي الذي لا يحترم القانون أظن أن السؤال كان مبهما بالنسبة اليه، باعتبار التسييس يتناقض احيانا مع القانون، في حين وافق أحد العمداء على التسييس من خلال الذكاء في تجاوز القانون للوصول إلى الأهداف النبيلة.

المهارة السياسية في التسيير:

كما اتفق 3 عمداء على وجوب توفر المهارة السياسية في التسيير بعيدا عن القانون الذي لا يصح التعامل به في كل المواقف والظروف، فالمهارة السياسية هي الفيصل في بعض المواقف، كما أن الكفاءة تحتاج إلى المهارة السياسية في بيئة العمل باعتبارها شبكة علاقات اجتماعية وانسانية معقدة، وأن تحقيق الأهداف يمر في غالب الأحيان عبر المهارة السياسية في التسيير.

السؤال العاشر: هل ترى أن الجامعة تعمل على تطوير الإبداع أو القدرات الإبداعية لموظفيها؟

الجدول رقم (22) يوضح إجابات العينة عن السؤال العاشر.

الرمز/المحور	المحتوى	التكرار
دعم الإبداع موجود	1- أنا مرحب بكل المبادرات والتي يجب أن تكون متوفرة في الوسط الجامعي". [مدير الجامعة; 0 :Weight score; 07-04-2024 15:03; Created by: pc; 31 - 31 :Position]. 2- الجامعة يجب أن تدعم مبدعيها". **ملاحظة: ما يجب أن يكون هو تمني ووصف للحال الذي هو عليه الدعم المتعلق بالإبداع** [عميد الكلية 1; 0 :Weight score; 07-04-2024 16:32; Created by: pc; 31 - 31 :Position. 3- وقد أحس العمال أن لهم الحرية والدعم". [عميد الكلية 2; 0 :Weight score; 08-04-2024 12:03; Created by: pc; 15 - 15 :Position. 4- يجب علينا اعطاء الفرصة لأي فرد يمتلك افكار جديدة" **ملاحظة: دائما في إطار التأكيد على ما يجب أن يكون وبالتالي فهو غير موجود.** [عميد الكلية 3; .0 :Weight score; 08-04-2024 13:20; Created by: pc; 28 - 28 :Position 5- طبعا سواء بالتكوين المستمر وحتى بالبعثات للخارج فيما يعرف بالتكوين قصير المدى (تربص) هذا من جهة" **ملاحظة:ليس بالضرورة أن تكون البعثات للخارج في إطار التربصات القصيرة المدى دعما للإبداع خاصة في ظل الو اقع الذي تعرفه الأوساط الجامعية عن هذه البعثات.** [عميد الكلية 4; 0 :Weight score; 08-04-2024 13:54; Created by: pc; 30 - 30 :Position. 6- أنا اشجع القدرات والكفاءات" **ملاحظة: دعم الإبداع على مستوى الكلية موجود** [عميد الكلية 6; Weight score; 09-04-2024 11:52; Created by: pc; 31 - 31 :Position:	6
دعم الإبداع	1- هنالك نقص باعتبار وجود معيار قبول سياسي ورضائي للكفاءات"	3

مفقود	**ملاحظة: نقص في الدعم للإبداع والمبدعين وحضور التسييس التنظيمي كمعيار قبول.** [عميد الكلية 5; Weight score: 30 - 30; Created by: pc; 08-04-2024 14:48: 2- قليل أو بالأحرى منعدم تماما". **ملاحظة: انعدام تام لدعم الإبداع والقدرات الإبداعية للموظفين على مستوى الجامعة.** [عميد الكلية 7; Weight score: 30 - 30; Created by: pc; 09-04-2024 12:12: 3- بكل صراحة الجامعة الجزائرية لا تسيير في إطار النسق العالمي [عميد الكلية 2; Weight score: 30 - 30; Created by: pc; 08-04-2024 12:10:	
غياب الإبداع	1- لأن الواقع يقول أنه تقريبا غير موجود،" [عميد الكلية 2; Weight score: 12 - 12; Created by: pc; 08-04-2024 11:54: 2- ليست في حدود التطلعات لأننا بعيدون كل البعد عن هذه الثقافة، والدليل هروب الأدمغة فلو وجدوا الدعم ما اختاروا الهجرة بعيدا عن وطنهم" [عميد الكلية 3; Weight score: 0 ;Position: 31 - 31; Created by: pc; 08-04-2024 13:22. 3- لكن ليس دائما". [عميد الكلية 4; Weight score: 12 - 12; Created by: pc; 08-04-2024 13:43;.Position: 4- اما في الظروف العادية فيجب أن تكون مضبوطة بالقوانين". **ملاحظة: يغيب الإبداع عندما لا نقبل الأفكار الجديدة إلا في إطار الضبط القانوني.** [عميد الكلية 5; Weight score: 21 - 21; Created by: pc; 08-04-2024 14:39: 5- لكن الواقع أنها لا تدعم المبدعين ولا تعمل على تطوير القدرات الإبداعية لموظفيها". **ملاحظة: الاجابة كانت صريحة وواضحة على أن الدعم غير موجود للمبدعين.** [عميد الكلية 8; Weight score: 31 - 31; Created by: pc; 09-04-2024 12:28:	5

دعم الإبداع موجود:

اتفق 6 إجابات على توفر الدعم للإبداع، فكانت اجابة مدير الجامعة أنه يشجع المبادرات التي يجب أن تكون في الوسط الجامعي، في حين تحدث احد العمداء بوجوب دعم الجامعة للإبداع، كما تحدث احد العمداء بصفة شخصية أن الموظفين يحسون بالحرية والدعم تحت سلطته، وتحدث آخر عن وجوب إعطاء الفرصة لأصحاب الأفكار الجديدة، وأكد عميد على أن الجامعة تدعم الإبداع من خلال التربصات القصيرة المدى للخارج، والأخير تحدث عن تشجيعه هو للكفاءات والقدرات الموجودة في كُليته.

دعم الإبداع غير موجود:

اتفق 3 عمداء على أن الدعم غير موجود، باعتبار هنالك نقص في هذا الجانب للوجود المعايير السياسية في الانتقاء بحسب أحد العمداء، والثاني تحدث على أنه قليل أو بالأحرى غير موجود، إلا أن الثالث قال بكل صراحة الجامعة الجزائرية بعيدة كل البعد عن النسق العالمي وانها لا تدعم الإبداع أو المبدعين.

غياب الإبداع:

اكد 5 إجابات عن غياب الإبداع، فالواقع بحسب احد العمداء يقول بعدم وجود شيئ اسمه الإبداع في الجامعة، والثاني تحدث عن هجرة الأدمغة التي لم تجد المناخ الملائم لاحتوائها ودعمها والا لما الهجرة إذن، لذلك فالأمر ليس في حدود التطلعات، واكتفى أحدهم بالقول أن الإبداع والدعم ليس دائما، فحين ظهر الإطار القانوني الذي يجب أن يكون فيه الإبداع وهذا يتنافى اصلا مع مبدأ العملية الإبداعية، وبصراحة أكد أحد العمداء أن الجامعة لا تدعم الإبداع ولا تعمل على تطوير القدرات الإبداعية لموظفيها.

_أوجه التشابه والاختلاف في إجابات المبحوثين

أوجه التشابه:

- الخوف والتوجس من الديمقراطية كمفهوم.
- التركيز على ضرورة التسيير الديمقراطي للوسط الأكاديمي.
- الحاجة للإبداع في الجامعة ضرورة حتمية.
- الاحترام للإطار والبعد القانوني بالنسبة لحركة الموظفين ومبادراتهم.
- التواصل السلس مع الموظفين .
- التركيز على الحديث على مايجب أن يكون وليس ما هو كائن وموجود.

أوجه الإختلاف:

- الثقافة والسلوك الديمقراطي في العمل.
- التشاركية كأصل لإتخاذ القرارات في الجامعة.
- تصحيح الموظف للأخطاء الشائعة في العمل.
- الاتصالات الغير رسمية.
- التسييس التنظيمي للوسط الإداري الجامعي.
- دعم الجامعة للإبداع والقدرات الإبداعية للموظفين.

_ النتائج

وبناء على ما سبق استخلص الباحث على مجموعة من الاستنتاجات والتي تركز على مايلي:

1-توجس الأغلبية من مصطلح الديمقراطية مما ينم عن غياب حقيقي لثقافة الديمقراطية.

2-الإقرار بضرورة وجود التسيير الديمقراطي في الجامعة بالنظر لطبيعة وتكوين المورد البشري الموجود فيها .

3-غياب البعد التشاركي في عملية اتخاذ القرارات نظرا للأحكام المسبقة على مخرجاتها بالرغم من التأكيد على وجودها في بعض المواضع.

4-تأكييد الحاجة الملحة للإبداع الإداري في الجامعة من طرف الأغلبية وضرورة وجوده في الوسط الجامعي لأنه الروح الذي يغذي الجسد بحسب قول المسؤول الأول عن الجامعة.

5-المبادرة مطلوبة ومرفوضة في نفس الوقت في الجامعة .

6-القانون سيد وحاجز أمام أي حركة للموظفين والتي يجب عليهم مراعاة الأطر القانونية قبل أتخاذ أي خطوة .

7-الأفكارالجديدة مهمة لتحقيق الإبداع ويقبلها الجميع لكن في الإطار القانوني.

8-الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين موجود وبعيد عن أية حواجز أو بروتوكولات .

9-التسييس التنظيمي والسياسة مرفوضان في عملية التسيير أما المهارة السياسية فهي مطلوب بحكم العلاقات الإنسانية التي تستوجب المهارة وليس القانون عند البعض.

10-غياب الدعم للإبداع وللموظفين الذين يملكون القدرات الإبداعية من طرف الجامعة رغم الإقرار بالحاجة الملحة له في الوسط الجامعي.

11-التشبع بقيم الديمقراطية والتشاركية يوفر البيئة الحرة التي يحتاجها المبدع وينمو فيها الإبداع.

_تحليل النتائج

شكلت الدراسة الميدانية والمتمثلة في المقابلات التي قمنا بها حجز الزاوية لفهم الواقع الذي تعيشه الجامعة من خلال ما استخلصناه من نتائج بناء على المعطيات التي حللناها، إضافة للجانب النظري الذي اتضحت من خلاله أهمية الحرية والديمقراطية بالنسبة للإبداع الإداري فقد وضحت النتائج أن:

الخوف من الديمقراطية والتوجس من ذكر المصطلح في حد ذاته يعبر عن الثقافة المستشرية في أوساط المسؤولين في القطاع الجامعي خصوصا وفي بقية القطاعات على وجه العموم، والتي لا يمكن فصلها عن البيئة السياسية وتأثيراتها من خلال رسم معالم الحركة والسلوك فرديا وعلى المستوى الجمعي التنظيمي، فمحاولة تفسير المصطلح دائما وربطه بالفوضى هو حالة يعيشها الفرد الجزائري موظفا كان أو مواطنا، والتي لا تزال حقبة سياسية معينة تشكل هاجسا له، حيث رسمت هذه الحالة الاعتقاد خطابا أن الجميع يتشرب الديمقراطية ثقافة وسلوكا وهو ما بدا واضحا من إجابات المبحوثين الذين قابلناهم لكن على مستوى السلوك فتكاد تنعدم .

أما مسألة الاعتقاد جزما بأن الوسط الأكاديمي وما يحمله من نخب يجب أن يسير ديمقراطيا وهذا أمر ضروري نظرا لطبيعة الأفراد المتواجدين فيه من أساتذة وموظفين وباحثين، يعد مؤشرا مهما على الاستعداد لقبول النهج الديمقراطي في التسيير، والذي لايزال على مستوى التمنيات تنظيميا، وبارز على المستوى الفردي من خلال طبيعة المسؤول وتكوينه النفسي والاجتماعي والسياسي، والذي لمسناه واختلف

من شخص لأخر خلال المقابلات فالواقع يؤكد أن البعد الديمقراطي في مسألة التسيير غائب وإن أقر الجميع بوجوبه وضرورة وجوده، وما لاحظناه هو أن كل التصريحات المتعلقة بهذا الجانب غابت عنها الثقة التي تلازم من يمارس ويؤمن حقيقة بالديمقراطية في التسيير، وهذا يرجع لأبعاد ذاتية وموضوعية سبق التطرق لها في الشق النظري.

لأن مسألة التشاركية كمبدأ أصيل لاتخاذ القرارات في الجامعة، أماطت اللثام عن الوجه الحقيقي للمسير في الجامعة، من خلال تأكيده المستمر على أن ليس كل القرارات تحتاج إلى التشاركية، لاستعجاليتها وسريتها وو...مغفلا أن التشاركية هي جزء محوري في من يتشبع بالثقافة الديمقراطية تسيرا وتنظيما، وأن الموظفين حين يجدون البيئة التشاركية التي تسمع لآرائهم من خلال حرية الرأي سيتعدون حدودهم للقرارات التي كما قال المسؤول الأول في الجامعة أنها تحفظ هيبة المسؤول، بل بالعكس التشاركية تعد راسمة للحدود الفردية قبل الجماعية احترام من الفرد لكرامته وللبعد التنظيمي الذي ينتمي إليه.

وحاجة الجامعة للإبداع كما اتفق الجميع ضرورية لاستمراريتها وتميزها عن بقية القطاعات، باعتبارها القاطرة الأمامية للعلم والمعرفة في المجتمع والدولة، ولذلك فحاجة الجامعة للإبداع كحاجتها للتشاركية وللديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات، ولا يمكن أن تكون بحاجة للتنفس وأنت تمنع الأكسجين عنك، فالإبداع يظهر ويتنفس من خلال الحرية في البيئة التشاركية الديمقراطية، ومع القيادة الديمقراطية سلوكا وثقافة، وهذا ما افتقدناه في المقابلات التي اجريناها، والتي عبر فيها المبحوثين عن واقع التمنيات الذي تعيشه الجامعة، لكن تحاول الخطابات صدقا أو مراوغة تجميله.

فترنح المبادرة بالنسبة للموظفين بين الرفض والقبول، يعبر عن ذلك، فلا يمكن أن نصرح بحاجتنا الملحة للإبداع ونمنع عنه مقوماته ومتطلبات الوصول إليه، فرفض المسؤول الأول للقطاع عن مبادرة الموظف بتصحيح الأخطاء الشائعة، وإجراء الاتصالات الغير رسمية خدمة لأهداف الجامعة، يفند الحاجة للإبداع في هذا الوسط المعرفي، وإن قبل بعض العمداء به، إلا أن السلطة العليا هي التي تتحكم في العملية التسييرية، وهي ترفض هذا النمط من السلوك وإن وقع تحت طائلة المبادرة للوصول إلى الإبداع، لأن الأمر بحسبهم يجب أن يكون في الأطر التنظيمية المسموحة.

هذه الأطر عبرنا عنها بالحاجز القانوني الذي ما فتئ المبحوثين كلهم التأكيد عليه في كل اجابة عن سؤال، وهو ما وضح لنا حاجة المسؤول إلى القانون لضبط حركة الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، كما قال أحد العمداء أن الديمقراطية لا يجب أن تشمل الجميع، فالبعض يحتاجون الصرامة والتي تعني العقوبات، فمدلول الإطار القانوني هو مدلول بيروقراطي أي التقيد الصارم بالقوانين، تحتاجه الادارات والمنظمات التي يسودها التسيير الأحادي وفق النظرة الأحادية، والتي يغلب على طابع العلاقات فيها الولاء

بدل الأداء، وهي منظمات تخدم المصلحة الخاصة للمقربين على حساب المصلحة العامة للمنظمة، فالتأكيد على أن كل حركة ومبادرة يجب أن تكون في الإطار القانوني وإلا سيكون مصيرها الرفض هذا تهديد وتثبيط لكل من يريد السير على نهج الإبداع .

بالرغم من التصريح أن الأفكارالجديدة مقبول للوصول إلى الإبداع، إلا أن التذكير من قبل البعض بظرفية قبولها وقاهرية هذه الظروف، وبمجرد العودة للحالة الطبيعية فيجب احترام الإطار القانوني، هذا يعبر عن الخوف من فقدان السيطرة والتي تكون تفسيراته كثيرة ومتعددة، كما قال احد العمداء أن كل جديد مخيف، فالحكم على الشئ قبل اتاحة الفرصة لتجريبه هو اجحاف في حقه، ولذلك فالتصريحات كانت للمغازلة.

مثلما كانت على سلاسة الاتصال مع الموظفين وحرية حركته بعيدا عن الحواجز والبروتوكولات والتي اتفق الجميع فيها على أنها موجودة، وإن أخذنا الواقع بالملاحظة فإن التصريحات غازلتنا لرسم صورة القائد التواصلي أفقيا وعموديا، والذي لا أبواب له على عكس ما قيل أن الأبواب مفتوحة حتى خارج أوقات العمل.

في السياسة والتسييس التنظيمي ظهر الاختلاف، وبدت الحاجة اليها من رفضها مراوغة، فتصريح المسؤول الأول عن القطاع أن السياسة مرفوضة في الجامعة بحكم التنوع الإيديولوجي الذي يوجد فيها، إلا أنها توجهه وتضبطه من منظور السياسية نفسها حسب رأي الباحث، فيما يسمى بالتسييس التنظيمي وإن رفضه بعض العمداء فالبعض الأخر وصفوه بالمهارة السياسية الواجب توفرها في بيئات العمل لأن القانون لا يمكن أن يكون هو السيد في إدارة العلاقات الإنسانية، كما وصف أحد العمداء أن ادعاء غياب السياسة هو سياسة، وبالتالي فالتسييس التنظيمي وان حاول البعض تفاديه، أو لم يفهموا معناه إلا أنه موجود بصورته السلبية، كما صرح أحد العمداء أن معيار القبول سياسي.

هذا ما يدفع الجامعة إلى التخلي عن دعم الإبداع والمبدعين فيها، كما أكدته غالبية الإجابات والتي أكدت بما لا يدع أي مجال للشك أن دعم الإبداع غير موجود لأن الجامعة لا تسيير كما سيير النسق العالمي على حد تعبير أحد العمداء، وإلا لماذا هناك هجرة للأدمغة إن كان الدعم موجود كما قال أخر، ليؤكد أخر بصراحة أنه لا يوجد دعم مطلقا، وإن صرح البعض أن الحركية قصيرة المدى هي دعم للإبداع، إلا أن الواقع أثبت ولا يزال أن الدعم غير موجود أو ليس في حدود التطلعات، لأن أهم مقوماته غير موجودة أو مفقودة.

وما أبرزناه من خلال البعد النظري جلي وواضح، على أن البعد الديمقراطي في التسيير مهم لأنه يوفر أهم قيمة ينشدها الفرد وهي الحرية التي تجلب الأمان، والذي بدوره يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي فلا يمكن أن يقدم الفرد والموظف على حد سواء في بيئة العمل أفضل ما لديه في غياب البيئة الحاضنة والحرة فحرية الموظفين تدفعهم إلى الانتماء والتشاركية تدفعهم إلى الإبداع من خلال البحث

عن الحلول المثلى لتقديم بدائل أفضل تُحسن صورة منظمتهم ومن خلالها تتحسن صورتهم، فالبيئة الديمقراطية هي بيئة غنية بالأفكارالجديدة والسلوكيات المطورة، نظرا لطبيعة العلاقات الإنسانية الموجودة فيها وصلابتها، فالأداء الجيد يعبر الحرية والأمان وبالتالي الإبداع، أما الولاء فهو يعبر عن الأحادية والخوف وبالتالي الجمود والضمور.

_مقترحات الدراسة:

-دراسة طبيعة تكوين الفرد الجزائري وأثرها على الثقافة التنظيمية.

-البيئة السياسية ودورها في تفعيل أو تعطيل دور الجامعة في الدولة والمجتمع.

خاتمة

سعينا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف الديمقراطية والتسيير الديمقراطي والإبداع الإداري في جامعة تيارت، وتأثير الديمقراطية تسييرا على تطوير الإبداع فيها، وقد خضنا تجربة نظرية مررنا فيها بالبيئة السياسية وأثرها على تشكيل الثقافة وانعكاسات ذلك على سلوكالأفراد داخل الجماعات التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبارات للمراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، وواقع الإبداع على العموم فيها، كما عززت الدراسة التطبيقية من الأحكام السابقة للباحث وصححت أخرى.

ويرى الباحث أن البيئة السياسية هي العامل الرئيس في توجهات المنظمات الإدارية في الجزائر والتي لا يمكن أن نستثني منها الجامعة، باعتبارها تخضع إلى تقلبات الأمواج السياسية التي تجعلها رهينة لها، والملاحظ هو أن مكتسبات المراحل الصعبة التي مرت بها الجزائر ساهمت بشكل كبير في بلورة ثقافة الأفراد وسلوكياتهم، والتي تعبر عن خليط بين التحرر من القيود والاستسلام لها في بعض الأحيان، وما لفت انتباهنا من خلال المقابلات هو الرغبة الشديدة للحرية وللديمقراطية تسييرا لكن على المستوى الشخصي فقط، وهذا يعبر عن مؤشر قبول الديمقراطية ووجودها في وجدان شخصية مسؤولي الجامعة، إلا أن الملاحظ أيضا هو القيد السياسي لمفهوم الديمقراطية والذي يفسره الباحث من منطلق حقبة سياسية لا تزال تلقي بظلالها على توجهات الأفراد، وقد يعبر عنه القيد النفسي المرتبط بالواقع السياسي الموجود، فالتناقضات الموجودة في المنظمات الإدارية الجزائرية عموما وفي الجامعة على وجه الخصوص صعبت عملية البحث في فهم متغيرات الدراسة وواقعها، فقد لمس الباحث تناقض في التصريحات بين اعتناق الديمقراطية ثقافة وتجسيدها سلوكا بالنسبة للمسؤولين، ورفض منطق التشاركية والمبادرة والتمكين للموظفين والتي هي من صلب العملية الديمقراطية، وأن الإبداع باعتباره أسمى مراحل النشاط العلمي يتميز بالخروج الدائم عن المألوف فكرا وتنظيما، للإتيان بالحلول للمشاكل التي تصادف الأفراد والجماعات، فالحرية هي الشرط الضروري والمحوري للولوج إلى العالم الإبداع، وهذا ما تفتقده الجامعة في الجزائر، نظرا لغياب العنصر الأهم الذي يدفع الأفراد إلى الاجتهاد وبذل مجهودات خارج الصور النمطية فكرا وتنظيما التي اعتادوا الحركة فيها، فالعملية الإبداعية تتطلب البيئة الديمقراطية التشاركية، التي تعد أول ى المحطات التي ننطلق منها لتجسيد الإبداع ومن ثم العمل على تطويره، فالعلاقة بين التسيير الديمقراطي في المنظمات والإبداع هي علاقة طردية، وهذا ما يتوجب على القيادة الإدارية العليا في الجامعة إدراكه، فالأفكارالجديدة لا تظهر إلى إن وجدت الأمان والمرونة للتعامل معها، بعيدا عن التهديد والترهيب الذي يتغنى به المسؤولون من خلال الإطار القانوني الذي يؤكدون عليه في كل المناسبة وضرورة الحركة في حيزه، والذي يعد كما أسلفنا سايقا عائقا أمام الإبداع، فالحرية ليست هي الفوضى وانما هي الدافع لتحقيق الذات وابراز قدراتها، والمنظمات التي تفتقد

للحرية هي بنايات بدون روح تشتغل خارج السياق التنافسي العالمي، لأنها تعد مقبرة للمواهب البشرية، فنفق الحرية ملئ بالمبادرات وموصل للإبداع .

مما سبق يوصى الباحث بالنقاط التالية:

الديمقراطية قيمة إنسانية من القيم الحديثة والتي يجب أن يتشبع بها المسؤول الجامعي ثقافة وسلوكا وليس خطابا فقط، وأن الخوف المبالغ فيه منها هو من نقاط الضعف الشخصية والتنظيمية التي يجب الوقوف عندها وتصويبها.

- التأكيد على أهمية التسيير الديمقراطي للوسط الجامعي وإن غابت ثقافة الديمقراطية باعتباره ألية إدارية لتحقيق أهداف الجامعة.

- ضرورة إدراج التشاركية في عملية اتخاذ القرارات وتفعيل مشاركة المرؤوسين بغض النظر عن سلبياتها كما يراه المسؤولين لتجسيد البعد الديمقراطي في التسيير داخل الجامعة، فللمشاركة نتائج إيجابية على الأداءالإبداعي للموظفين، والابتعاد عن حصر المشاركة في بعض القرارات دون غيرها.

- تمكين وتفويض وتحفيز الموظفين على المبادرة بعيدا عن الأطر القانونية الضيقة التي لمسناها في إجابات المبحوثين والنظر إليها على أنها قيد تنظيمي يؤثر على أداء الموظفين وبالتالي يمنع الإبداع.

- ضرورة إدراج سياسية الإبداع في استراتيجية الجامعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي للنهوض بهذا القطاع الفعال والحساس للدولة والمجتمع، وضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين في القطاع الجامعي. للحاق بالنسق العالمي الذي تسير فيه الجامعات العالمية إبداعاوابتكارا.

- الأخذ بعين الاعتبار أن عملية الإبداع تمر عبر نفق الحرية، فالمبدعون يمرون من خلاله ويتوقفون عند غيابه.

- ضرورة دعم الحريات الأكاديمية للموظفين والأساتذة وتوفير بيئة التعبير الحر عن أراءهم وأبحاثهم.

أخيرا يمكن أن يساهم هذا العمل في إثراء وجهات النظر في قسم العلوم السياسية وفي تخصص تسيير الموارد البشرية، ويسمح بالعمل على تجسيد الفعل الديمقراطي في عملية التسيير وبناء استراتيجية إبداعية داخل الجامعات الجزائرية.

قائمة المصادروالمراجع

القرآن الكريم

الكتب:

1. أسامة خيري، إدارةالإبداع والابتكار، دارالراية للنشروالتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2012.

2. 2-برهان غليون، مجتمع النخبة، معهد الإنماء العربي، ط 1، بيروت، لبنان، 1986.

3. 3-بن خليف مالك، الفكر السياسي عند العلامة عبد الحميد بن باديس، دار طليطة، المحمدية الجزائر،ط1، 2010.

4. 4-حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعة في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، الجزائر.

5. كمال عبد اللطيف، "في الحداثة والتنويروالشبكات"، منشورات المتوسط، ميلانو ايطاليا، ط1، 2020.

6. سعد بن البشيرالعمامرة، مسيرة حياة رؤساء الجزائر وحكوماتها (1962-1998)،دار هومه، الجزائر،2013.

7. عباس محمود العقاد، الديمقراطية في الإسلام، شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص، 2005.

8. عزت السيد أحمد، "الطريق إلى الإبداع نحو نظرية جديدة"، دارايبرو، تركيا، 2016، ص، 25.

9. عفاف البطاينة، الديمقراطية والتحول الديمقراطي السيرورات والمأمول في عالم متغير، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت ،ط 1 ،2015.

10. علي حمادي، صناعة الإبداع، دارابن حزم للطباعة والنشروالتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1999.

11. علي هارون، خيبة الانطلاق فتنة صيف 62، ترجمة الصادق عماري، امال فلاح، دار القصبة للنشر،الجزائر،2012،2003.

12. غيرترود هيملفارب، ترجمة محمود سيد احمد، الطرق إلى الحداثة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت،2009.

13. فلاق محمد، مواطنة منظمات الاعمال، دارالايام للنشروالتوزيع، عمان، ط1 ،2018.

14. مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عبد الصبورشاهين، دارالفكر للطباعة والتوزيع، 1979.

15. مالك بن نبي، مشكلات الحضارة تأملات، دارالفكر، دمشق،2002، ط1979،1.

16. مارك رنو،" الإبداع نظرياتهوموضوعات البحث، والتطور، والممارسة"، ترجمة شفيق فلاح، العبيكان للأبحاث والتطوير، السعودية، ط1، 2012.

17. مصطفى حجازي، الإنسان المهدور، المركزالثقافي العربي، الدارالبيضاء، المغرب،ط2005،1،ص.21.

18. ميثاق هاتف الفتلاوي واخرون، الأساليب الإدارية الحديثة.

19. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر،2017.

20. نورالدين بكيس، من أين نبدأ التغيير؟، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر،2021.

المواقع الالكترونية:

21. Ar.wikepidia.org/wiki. /تاريخ الديمقراطية

22. https : //politics-dz.com

23. هشام الهداجي ،جون لوك ونظرية العقد الاجتماعي https://www.mominoun.com/articles

24. أحمد كوردي، الإدارة من موقع الحدث، الموقع الالكتروني: https:// www.kenanaonline.com

25. اسامة خضراوي، مالك بن نبي ومشكلة الثقافة، مدونات الجزيرة، 2019 www.aljazeera.net/blogs

26. العلاقة بين الإدارة العامة وعلم السياسة، الموقع الالكتروني:https://mail.almerja.com.

27. ديع بورت، ماهو التنظيم الإداري الحديث، الموقع الالكتروني:http://www.ejaba.com

28. جامعة الملك عبد العزيز، القيادة والإبداع الفصل السادس نظرية مسار الهدف، السعودية، الإلكتروني:https://www.kau.edu.sa

29. الجامعة النشأة والتطور، الموقع الإلكتروني:https://www.startimes.com

30. جمال الطحان، الكواكبي بين الدين والدولة، دراسة أدبية، منبرحر للثقافة والفكر والأدب،2006،الموقع الالكتروني: www.diwanalarab.com

31. حسن أبو طالب، الديمقراطية العربية الغائبة: ماهي المعوقات؟، الموقع الالكتروني:https://www.swissinfo.ch

32. حسين حبيب السيد، نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي،2023، الموقع الإلكتروني :https://www.annajah.net

33. رائد خليل، مستويات الإبداع، 2019، الموقع الالكتروني:https :www.annajah.net

34. رشيد مازن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة ما جيستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005، الموقع الالكتروني:https://repository.nauss.edu.sa

35. ريم نرجس قاسم، الامير عبد القادر والقانون الدولي الإنساني، مجلة الإنساني،العدد57، المركز الاقليمي للإعلام اللجنة الدولية للصليب الاحمر، الموقع الالكتروني:http//blogsicrc.org

36. سامي الشوفي، الطرق الايديولوجية في إدارة المنظمات، 2022، الموقع الالكتروني:https://www.blogepoch.com

37. سليمة الغاوي، ماهي مستويات الإبداع، 2022، الموقع الالكتروني :https://www.mawdoo3.com،

38. عامر زياد جلول، الديمقراطية العربية بين توماس هوبز ومحمد عبده، مدونات الجزيرة،2021/12/14

39. 18-عبد الله جمعة الحاج، ما هي التكنوقراطية ومن هم التكنوقراطيون، الموقع الالكتروني:https://www.alarabiya.net

40. عثمان لحياني، الجزائر..لم تهزم الديمقراطية بعد، 2022/02/23، الموقع الالكتروني:https//alaraby.co.uk

41. قانون رقم 01/06، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم، الموقع الإلكتروني: https:// www.ocrc.gov.dz

42. لقرع بن علي، التعددية الحزبية في الجزائر: المسارات والمخرجات، 2010، الموقع الالكتروني :caus.org.lb،

43. ماجد عبد الله الغانم، الرياض،19 يونيو2020 ae.linkedin.com

44. مجد اسماعيل،الاندماجالوظيفي: الصورة الكاملة، 2020، الموقع الالكتروني:https//www.academy.hsoub.com

45. حمد فرقاني، الجامعة الجزائرية..ثورة إصلاحات وانفتاح على واقع الشغل، الموقع الالكتروني:http://www.ech-chaab.com

46. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العلاقة التبادلية بين القائد والعضو،2016، الموقع الالكتروني: https://hrdiscussion.com

47. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، المسيروالتسيير،

48. مؤشر التنمية البشرية في الجزائر2023، الموقع الإلكتروني:https://ar.e-leath.net

49. النخب الجزائرية –تنصل من دور محوري وارتماء في حضن السلطة، الموقع الالكتروني//Http: www.dw.com،

50. هادي نعمة، دولة الشرّ: الديمقراطية الزائفة 2018https://www.almayadeen.net/

51. هارفارد بزنس فيوم، المفاهيم الإدارية، نموذج "فروم-يتون" لاتخاذ القرار، الموقع الالكتروني:https://hbrarabic.com

52. واثق علي الموسوي، المعوقات السياسية في إدارة التنمية في الدول النامية،2020، الموقع الالكتروني:https://almerja.com

53. وكالة الانباء الجزائرية، التعديل الدستوري احدث "نقلة نوعية" في مجال الحقوق والحريات،2020، الموقع الالكتروني:www.aps.dz،

54. يحي عبد الحميد إبراهيم وآخرون، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، الموقع الالكتروني:K https://www.khayma.com

55. أمل الشريدة،"*مفهوم الديمقراطية ومعناها*"، الموقع الالكتروني: https://mawdoo3.com

.

المقالات العلمية:

56. احمد موسى عبد الحميد بدوي، عرض تحليلي لكتاب لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة، جامعة عين شمس،2000.

57. أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعةالمدية، الجزائر، المجلد 3، العدد 8، 2017.

58. إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي، محمد بن عثمان، القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 111، 2019.

59. بديس بوشامة، النخبة والديمقراطية..قراءة في المفاهيم والابعاد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قالمة، 2023.

60. بشارغانم، أحمد سليمان، التسييس التنظيمي ودوره في استحضار القدرات المنظمية: دراسة حالة لآراء عينة من التدريسيين والموظفين بجامعة جيهان الأهلية أربيل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد40، العراق، 2017.

61. بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، البليدة، الجزائر،2015.

62. بن عثمان فوزية، عصرنة الإدارة العمومية ورهان الوفاء بحقوق الإنسان قراءة في المفاهيم وآليات التنفيذ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد02، الجزائر، 2020.

63. بطاهر علي، و اقع وتحديات التنمية البشرية والمستدامة في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد3، 2017، الجزائر.

64. بطرس حلاق، القيادةالإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

65. بن الدين نورالهدى، دورعامل التحفيزفي تفعيل الإبداعالإداري دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2022.

66. بن علي زهيرة، تحول النظام السياسي في الجزائر، مجلة القانون، العدد 2،المركز الجامعي غليزان، 2010.

67. بواب رضوان، ميلاط صبرينة، سيوسيولوجيا التعليم الجامعي قراءة مفاهيمية ونظرية، مجلة سوسيولوجيون، المجلد02، العدد 01، 2021، الجزائر.

68. بوحنيفة قوي، بوطيب بن ناصر، الإصلاحات السياسية واشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 4، 2014.

69. بوصنوبرة عبد الله، الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الانتظارات والرهانات، قالمة،2018.

70. بومحاك خدوجة، براهي هشام، و اقع الديمقراطية التشاركية في الجزائر وعلاقتها بمرتكزات الحوكمة المحلية، مجلة اتجاهات سياسية، برلين، ألمانيا، العدد 15، 2021.

71. ثناء فرحات، القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان، مصر.

72. جلال الدين بوعطيط، هناء بوحارة، مدى مساهمة النخبة المثقفة في تحقيق التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد2016،21،الجزائر.

73. حديدان صبرينة، خالد أسماء، الإصلاحالإداري في الإدارة العمومية الجزائرية قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية، المجلد09، العدد 01، 2021،الجزائر.

74. حسن رمعون، الجامعة نتاجا للتاريخ ورهانا مؤسساتيا حالة الجزائر والعالم العربي، المجلة الجزائرية في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 1998.

75. حمد عامر العجمي، أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19، الكويت، 2021.

76. حمدان رمضان محمد، ثقافة حقوق الإنسان في ظل الظروف العربية الراهنة، المجلة الجزائرية للامن الإنساني، 2016، العدد2،المجلد1، جامعة الموصل،العراق.

77. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، دورالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دراسة ميدانية بجامعة آسيوط، مجلة كلية التربية، المجلد 38، العدد 12، 2022.

78. عدمان مريزق، عصرنة الإدارة العامة في عالم معولم، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، 2012.

79. خالد منة، الفساد النسقي والدولة الاستبدادية حالة الجزائر،1962-2016، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية، العدد 24، المجلد6، 2018.

80. خلفة سارة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 3، 2018.

81. دريدش حلمي، تطور انماط التسيير داخل التنظيمات من التسيير الاستبدادي إلى الديمقراطي، مجلة افاق لعلم الاجتماع.

82. رباب اقطي، كلثوم بيبيمون، انماط القيادة الفعالة وعلاقتها بتماسك الجماعة في التنظيمات الحديثة، الجزائر.

83. ربيع شعابنة، عتقة حرايرية، معاينة للنخب التكنوقراطية عبرالفعل التسييري واكراهات محددات المتصل السوسيو اقتصادي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021.

84. مهدي عوارم، مقاربة سوسيولوجية لثقافة العمل، مجلة افكار و افاق، المجلد 10، العدد4، الجزائر، 2022.

85. سالم مفتاح بن نجمة، التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الأداب، جامعة بنها، مصر، المجلد 2، العدد 25، 2011.

86. زريق نفيسة، صنع السياسة العامة في الجزائر بين استمرارية هيمنة السلطة التنفيذية وهامش تدخل السلطة التشريعية، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021.

87. زكي محمود زكي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، مصر.
88. سعد العنزي، بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 50، 2008.
89. سعد حسن الغديوي، مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 3، ليبيا، 2015.
90. سعيد لوصيف، التفكير في المجتمع الجزائري: مخاطر الحتميات الدوغمائية وهيمنة النسق الاجتماعي، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، جامعة الجزائر، 2013.
91. سماتي حاتم، قندوز محمد، إحصائيات عن الجامعة الجزائرية(1962-2018)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد02، جامعة تيارت، 2018.
92. -سهام عيشور، الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي: دراسة في طبيعة العلاقة، مجلة سوسيولوجيون، المجلد 3، العدد 1، باتنة، الجزائر، 2022.
93. شهرزاد زقليل، الإبداعالإداري: رهانات تحديات و افاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2023.
94. شهيناز فاضل النجار، البعد الاستراتيجي الايديولوجية الجوهرية التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد124، 2020.
95. عباس ناهي كعيد، إسهام بيئة العمل الداخلية على القيادة الإدارية الجامعية، مجلة كلية التربية ،جامعة سومر، العدد35، 2019.
96. عبد العزيز بن محمد الصقر، دور الإدارة الجامعية بجامعة الأمير سلطان بن العزيز في تفعيل الشراكة المجتمعية، مجلة كلية التربية ببنها، السعودية، العدد120، 2019.
97. عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، إدارة البحوث والنشر العلمي(المجلة العلمية)، اسيوط، مصر، المجلد36، العدد12، 2020.
98. عفاف السنوسي العطوشي، انتصار سالم ابو نعامة، الإبداع والابتكار وعلاقته بالبيئة الاجتماعية المحيطة، كلية التربية جامعة طرابلس، ليبيا.
99. فايزة عما يدية، المرجعية التاريخية للأحزاب السياسية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد 10، العدد 01 ،2023.

100. فوزي أكريم، حقوق الإنسان والحريات العامة،طنجة، 2015.

101. فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018، الجزائر.

102. قزلان سليمة، المجلس الوطني لحقوق الإنسان في ظل التعديل الدستوري ل2016،المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية،2017 ،العدد1، المجلد54.

103. قشاش علي، النخب الجزائرية وقضايا الهوية الوطنية مطلع القرن العشرين، مجلة العلوم و آفاق المعارف، المجلد 2، العدد 01، 2022،الاغواط.

104. م عيشور، الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي قراءة نظرية في طبيعة العلاقة، مجلة سوسيولوجيون، المجلد3، العدد01، جامعة باتنة، الجزائر، 2022.

105. مانع صبرينة، الإبداعالإداري: رهان تحسين الجودة في الجامعات مقاربة افتراضية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد02، العدد 34.

106. محديد حميد، حقوق الإنسان في ظل دستور2020 وضمانات حمايتها، جامعة الجلفة، العدد 01، المجلد 09 ،2020.

107. محمد سعيد فهد المشوط، رسالة ماجستير أثر بيئة العمل على الإبداعالإداري، جامعة الشرق الاوسط،الكويت،2011.

108. محمود بوقطف، الإدارة الجامعية في الجزائرومعايير الجودة العالمية الو اقع والآفاق، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة خنشلة الجزائر، العدد02، المجلد15، 2023.

109. مرهون امحمد، بلومان اسمهان، نحو رؤية مغايرة للتسييس التنظيمي وآليات اشتغاله، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المسيلة، الجزائر المجلد 13، العدد01، 2023.

110. نصر الدين بن عودة، العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداعالإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، البليدة-المدية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51، 2019.

111. نعيمة ميهوبي وآخرون، مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مرؤوسيهم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 4، العدد 7، 2021.

112. هجيرة أوبعيش، بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بينة المفهوم وو اقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 2019.

113. هلوقان حسني عثمان، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 1، 2019.

114. 69-هورادج .وياردا، ترجمة ليلى زيدان، المجتمع المدني النموذج الأمريكي والتنمية في العالم الثالث،ط1، الجمعية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة،2007.

115. هيام رقيق، إيديولوجيات الفعاليات التنظيمية في دراسات اتجاه الموارد البشرية: تحليل نقدي لنظرية الفلسفة الإدارية والدافعية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد07، العدد 02، جامعة قسنطينة، 2023.

116. وسام بنت مشعل الغمس، نسرين بنت ناصر اليساري، دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية رؤية مستقبلية، مجلة منار الشروق للتربية وتكنولوجيا التعليم، السعودية، المجلد 2، العدد 3، 2023.

117. يحي عطوة الزنط، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية العربية: مقاربة سوسيو ثقافية للإدارة العامة العربية،القاهرة،2024.

118. زياني مروان، كروم محمد، "تسييروتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة الباحث في العوم الإنسانية والاجتماعية، ع35، الجزائر، 2018.

رسائل ماجستيرودكتوراه:

119. زايدي مؤنس، الانتخاب والتعددية السياسية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر،2010.

120. طاهيري عبد الحكيم، التسيير الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي ،رسالة ماجيستير، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشورالجلفة، الجزائر، 2018.

121. عبد الله زبيري، النخبة السياسية في الجزائر، رسالة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2001.

122. عبد الله سليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجيستير، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

123. الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العلي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد، اطروحة دكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر3، 2014.

124. لبوز إلياس، دور الإبداعالإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، اطروحة دكتوراة، الجزائر، 2017.

125. عبد القادر محمدي، دورالديمقراطية التنظيميةفي تحقيق الانتماء التنظمية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر،2016.

المراجع بالأجنبية:

126. André seidel, how can general laedrership theories help to expand the knowledge of lean leadership , journal production planing §control, 2020, volume30, issue16.

127. Christian de visscher, Gauthier le Bussy, la politisation de la fonction publique :quelque réflexions d'ordre comparatif, Pyramides revue du centre d'étude et de recherche en administration publique,2001.

128. Christian latour, une novelle définition de la créativité, site web :https://www.hrimag.com.

129. Claude Louche, La satisfaction au travail Dans l'introduction à la psycologie du travail et des organisations (2018), p, 148 à 154, site web :https://www.cairn.info.

130. Claude Louche, Les relations hiérarchiques Dans l'introduction à la psycologie du 6. travail et des organisations (2018), p, 167 à 173, site web :https://www.cairn.info.

131. Dahn ovono beyene, le management de la creativité dans les organisations innovantes : cas de startups de la region occitanie, these de doctorat, université paul valery montpellier3, 2021.

132. Daniel Linhart, Ideologie et pratiques manageriales :du taylorism à la précarisation subjectives des salaries, Revista Sociedade e Estado, volume 28,numero 3, 2013.

133. Eni wurani, analysis of dicision support system on situational leadership styles on work motivation employee performance, Growing science , Volume 11, Issue 2 , 2021.

134. Fuerst,Guillaume. Approche multivariée de la creativité : structure de personnalité et dynamiques de processus, these doctorat , université de Genève, suisse.2012.

135. Jacques Chevalier, De l'administration démocratique à la démocratie administrative , 2011.

136. Julier, Bérubé. (2015).Organisations creatives : ou loge la creativité, Management et prospective, volume 32/3.

137. Laetitia hauret, Luidvine Martin, Nesrine Omrani,Accroitre la satisfaction au travail par la participation des employés aux pratiques manageriales 2017,Luxembourg, site web :https://www.entreprisemagazine.com.

138. Mélanie radilla, la politisation citoyenne au sein de la societe civile et des institutions muincipales :l'exemple du regroupement citoyen pour le transport actif,université du québec à montréal, canada, 2019.

139. Nathalie delobbe, christian vandenberghe, la culture organisationelle, les dimensions humaines du travail, 2004. cite web : https://www.researchgate.net/publication/291495529.

140. Nicoln, La règle des cinq heure :l'habitude simple que Bill gates et Ellon Musk appliquent pour améliorer leur productivité, publier le 25/02/2024 , Journaliste jeuxvideo, site web :http://www.jeuxvideo.com.

141. Office québécois de la langue française, site web :https://www.vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca.

142. Regina M.Hechanova, Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change ; A comparison of Academic and Business Organizations, the asia pacific education,2013.

143. Genauto Carvalho de França Filho,Isabelle Guérin,Isabelle Hillenkamp et Osia Vasconcelos, Une gestion d émocratique et solidaire des communs,revue internationale des études de développement, N°233, 2018.

144. Gaelle Dechamp et Bèrangère L.Szostak, Créativité organisationnelle et territoire créatif :nature de l'influence et enjeux stratégiques pour lesorganisation,revue management,2016/2, vol 19.

145. Ruth. Alas (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. Problems and perspectives in Management, 5(4).

146. Sara Laoyan (2024), Le b.a.-ba du leadership démocratique, site web : https:// www.asana.com

147. Teniou afef, Benterki Azzedine,Réforme de l'adminstration publique algerienne : Travers du passé et lecon internatinals, revue dirassat iqtissadia, costantine, n 01, 2014.

148. Université-definition, site web :https:// www.techno-science.net/glossaire-definition/Universite.html .

149. Liu Qian, From Democratic Thoery to Democratic Governance Theory : implication to the political development of the Macao SAR, university of macao.

الملاحـــق

الملحق رقم 01: نسب البيانات المرمزة ابتدائيا وتكراراتها وفق برنامج MAXQDA2020

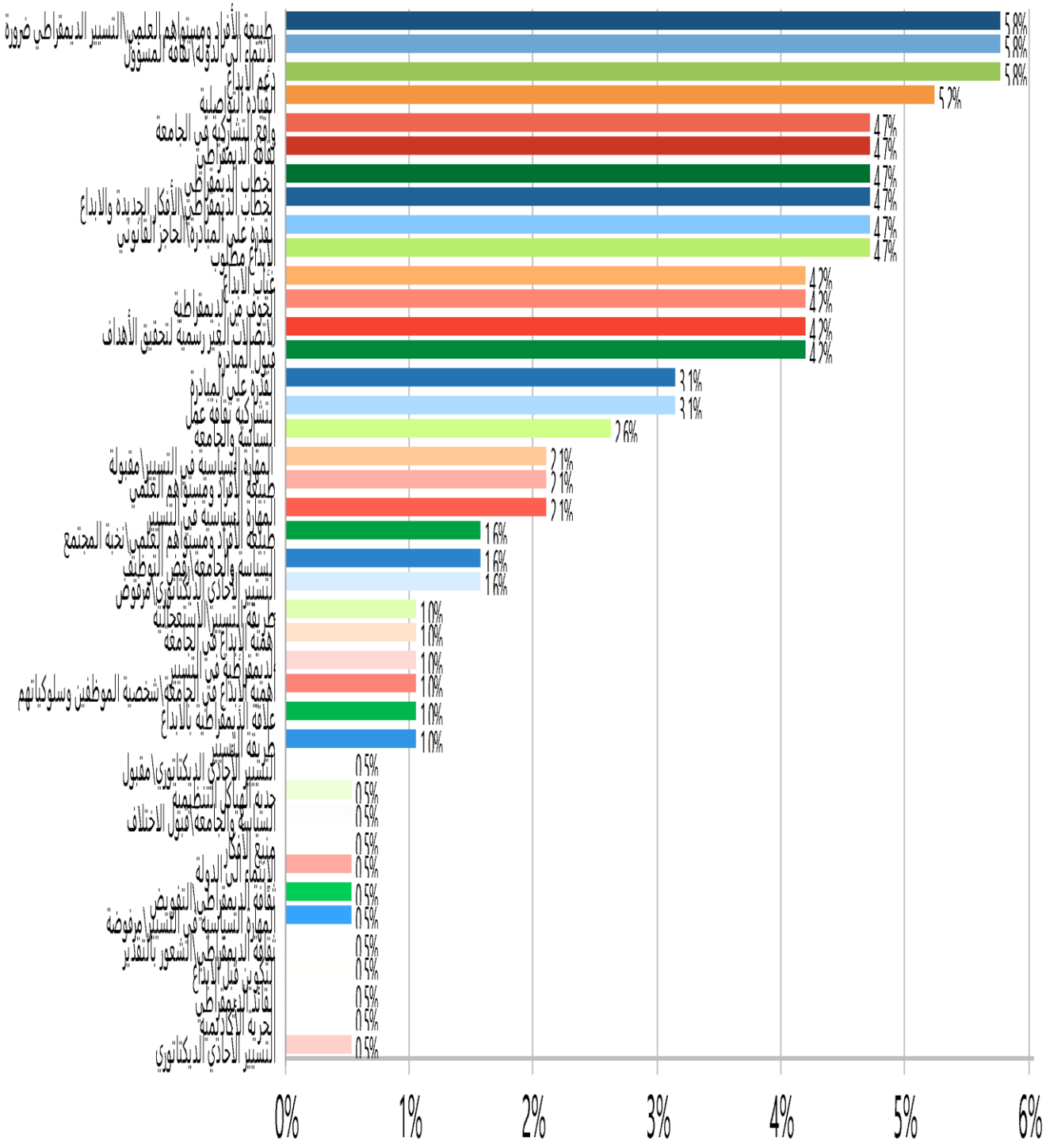
Color	Code	Cod. seg. (all documents)	Cod. seg. (activ. documents)	Created by	Created	Code alias	Modified by	Modified	% Cod. seg. (all documents)	% Cod. seg. (activ. documents)	Documents
●	Paraphrased Segments\ التكوين قبل الإبداع	1	1	Pc	09-04-2024 12:06:15		pc	09-04-2024 12:06:15	0.52	0.52	1
●	Paraphrased Segments\ التسيير الأحادي الديكتاتوري	1	1	Pc	08-04-2024 12:27:09		pc	08-04-2024 12:27:09	0.52	0.52	1
●	التسيير الأحادي الديكتاتوري\مرفوض	3	3	Pc	08-04-2024 12:27:37		pc	08-04-2024 13:43:13	1.57	1.57	2
●	التسيير الأحادي الديكتاتوري\مقبول	1	1	Pc	08-04-2024 12:27:22		pc	09-04-2024 12:21:52	0.52	0.52	1
●	Paraphrased Segments\ الحرية الأكاديمية	1	1	Pc	08-04-2024 12:25:50		pc	08-04-2024 12:25:50	0.52	0.52	1
●	Paraphrased Segments\ القائد الديمقراطي	1	1	Pc	08-04-2024 12:24:59		pc	09-04-2024 11:23:57	0.52	0.52	1
●	Paraphrased Segments\ الديمقراطية في التسيير	2	2	Pc	08-04-2024 12:18:36		pc	08-04-2024 13:16:59	1.05	1.05	1
●	Paraphrased Segments\غياب الإبداع	8	8	Pc	08-04-2024 11:54:54		pc	09-04-2024 12:29:16	4.19	4.19	6
●	Paraphrased Segments\ واقع التشاركية في الجامعة	9	9	Pc	08-04-2024 11:50:58		pc	09-04-2024 12:20:34	4.71	4.71	7
●	Paraphrased Segments\ الخوف من الديمقراطية	8	8	Pc	08-04-2024 11:40:35		pc	09-04-2024 12:04:43	4.19	4.19	5
●	Paraphrased Segments\ المهارة السياسية في التسيير	4	4	Pc	07-04-2024 16:29:09		pc	08-04-2024 14:47:17	2.09	2.09	4

المهارة السياسية في التسيير\مرفوضة	1	1	Pc	07-04-2024 16:29:53	pc	08-04-2024 13:19:13	0.52	0.52	1
المهارة السياسية في التسيير\مقبولة	4	4	Pc	07-04-2024 16:29:33	pc	08-04-2024 14:46:39	2.09	2.09	3
Paraphrased Segments\ منبع الأفكار	1	1	Pc	07-04-2024 16:18:25	pc	08-04-2024 13:49:13	0.52	0.52	1
Paraphrased Segments\ قبول المبادرة	8	8	Pc	07-04-2024 15:39:22	pc	09-04-2024 12:06:54	4.19	4.19	6
Paraphrased Segments\ علاقة الديمقراطية بالإبداع	2	2	Pc	07-04-2024 15:37:19	pc	08-04-2024 13:08:06	1.05	1.05	2
Paraphrased Segments\ الإبداع مطلوب	9	9	Pc	07-04-2024 15:32:05	pc	09-04-2024 12:22:41	4.71	4.71	7
Paraphrased Segments\ التشاركية ثقافة عمل	6	6	Pc	07-04-2024 15:28:30	pc	08-04-2024 14:08:01	3.14	3.14	2
Paraphrased Segments\ ثقافة الديمقراطي	9	9	Pc	07-04-2024 15:11:54	pc	09-04-2024 12:15:15	4.71	4.71	5
ثقافة الديمقراطي\الشعور بالتقدير	1	1	Pc	07-04-2024 15:20:17	pc	09-04-2024 11:51:57	0.52	0.52	1
ثقافة الديمقراطي\التفويض	1	1	Pc	07-04-2024 15:19:32	pc	07-04-2024 15:19:37	0.52	0.52	1
Paraphrased Segments\ دعم الإبداع	11	11	Pc	07-04-2024 15:03:28	pc	09-04-2024 12:12:11	5.76	5.76	8
Paraphrased Segments\ السياسة والجامعة	5	5	Pc	07-04-2024 14:57:24	pc	09-04-2024 11:51:44	2.62	2.62	3
السياسة والجامعة\رفض التوظيف	3	3	Pc	07-04-2024 15:00:50	pc	09-04-2024 12:27:24	1.57	1.57	3
السياسة والجامعة\قبول الاختلاف	1	1	Pc	07-04-2024 14:58:08	pc	07-04-2024 14:58:27	0.52	0.52	1
Paraphrased	10	10	Pc	07-04-	pc	09-04-	5.24	5.24	9

	Segments\ القيادة التواصلية				2024 14:53:38		2024 12:27:04			
●	Paraphrased Segments\ الخطاب الديمقراطي	9	9	Pc	07-04-2024 14:37:36	pc	09-04-2024 12:17:43	4.71	4.71	7
●	الخطاب الديمقراطي\الأفكار الجدية والإبداع	9	9	Pc	07-04-2024 14:38:38	pc	09-04-2024 12:10:51	4.71	4.71	7
●	Paraphrased Segments\ حدية الهياكل التنظيمية	1	1	Pc	07-04-2024 14:30:08	pc	07-04-2024 14:30:08	0.52	0.52	1
●	Paraphrased Segments\ الاتصالات الغير رسمية لتحقيق الأهداف	8	8	Pc	07-04-2024 14:28:29	pc	09-04-2024 12:25:54	4.19	4.19	7
●	Paraphrased Segments\ القدرة على المبادرة	6	6	Pc	07-04-2024 14:20:36	pc	09-04-2024 12:23:43	3.14	3.14	4
●	القدرة على المبادرة\الحاجز القانوني	9	9	Pc	07-04-2024 14:21:30	pc	09-04-2024 12:27:50	4.71	4.71	8
●	Paraphrased Segments\ أهمية الإبداع في الجامعة	2	2	Pc	07-04-2024 13:02:54	pc	07-04-2024 15:21:10	1.05	1.05	2
●	أهمية الإبداع في الجامعة\شخصية الموظفين وسلوكياتهم	2	2	Pc	07-04-2024 13:04:32	pc	07-04-2024 13:06:45	1.05	1.05	1
●	Paraphrased Segments\ طريقة التسيير	2	2	Pc	07-04-2024 12:52:08	pc	07-04-2024 12:53:07	1.05	1.05	1
●	طريقة التسيير\الاستعجالية	2	2	Pc	07-04-2024 12:53:53	pc	07-04-2024 12:55:49	1.05	1.05	1
●	Paraphrased Segments\ طبيعة الأفراد ومستواهم العلمي	4	4	Pc	07-04-2024 12:40:43	pc	08-04-2024 14:45:41	2.09	2.09	3
●	طبيعة الأفراد ومستواهم العلمي\نخبة المجتمع	3	3	Pc	07-04-2024 12:44:30	pc	08-04-2024 14:05:25	1.57	1.57	2
●	طبيعة الأفراد ومستواهم العلمي\التسيير الديمقراطي ضرورة	11	11	Pc	07-04-2024 12:43:2	pc	09-04-2024 12:17:1	5.76	5.76	9

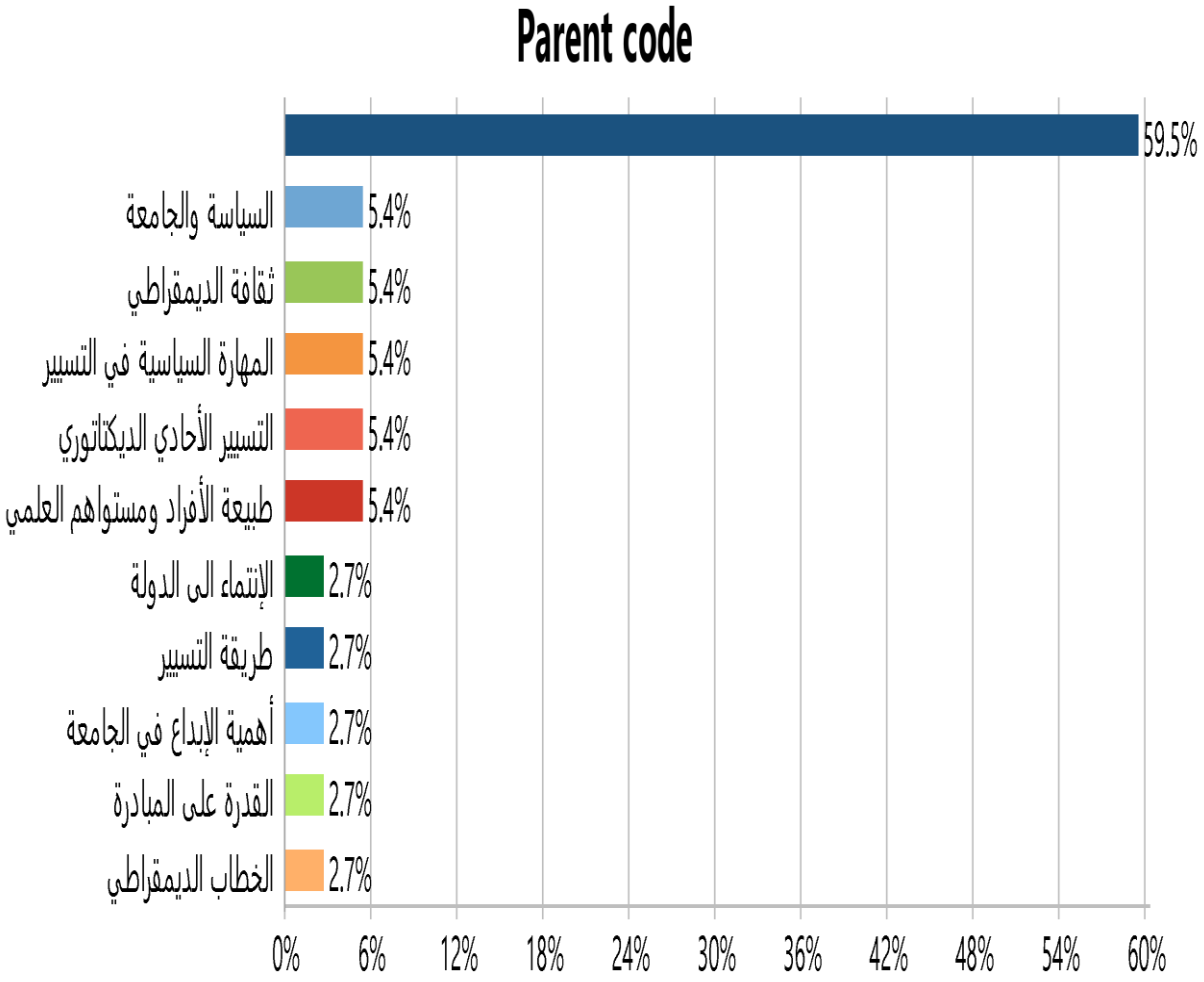
				5		6			
Paraphrased Segments\ الإنتماء إلى الدولة	1	1	Pc	07-04-2024 12:28:44	pc	09-04-2024 11:21:05	0.52	0.52	1
الإنتماء إلى الدولة\ثقافة المسؤول	11	11	Pc	07-04-2024 12:32:27	pc	08-04-2024 14:02:54	5.76	5.76	6

الملحق رقم 2: أعمدة البيانات المرمزة بالنسبة المئوية وفق برنامج MAXQDA2020

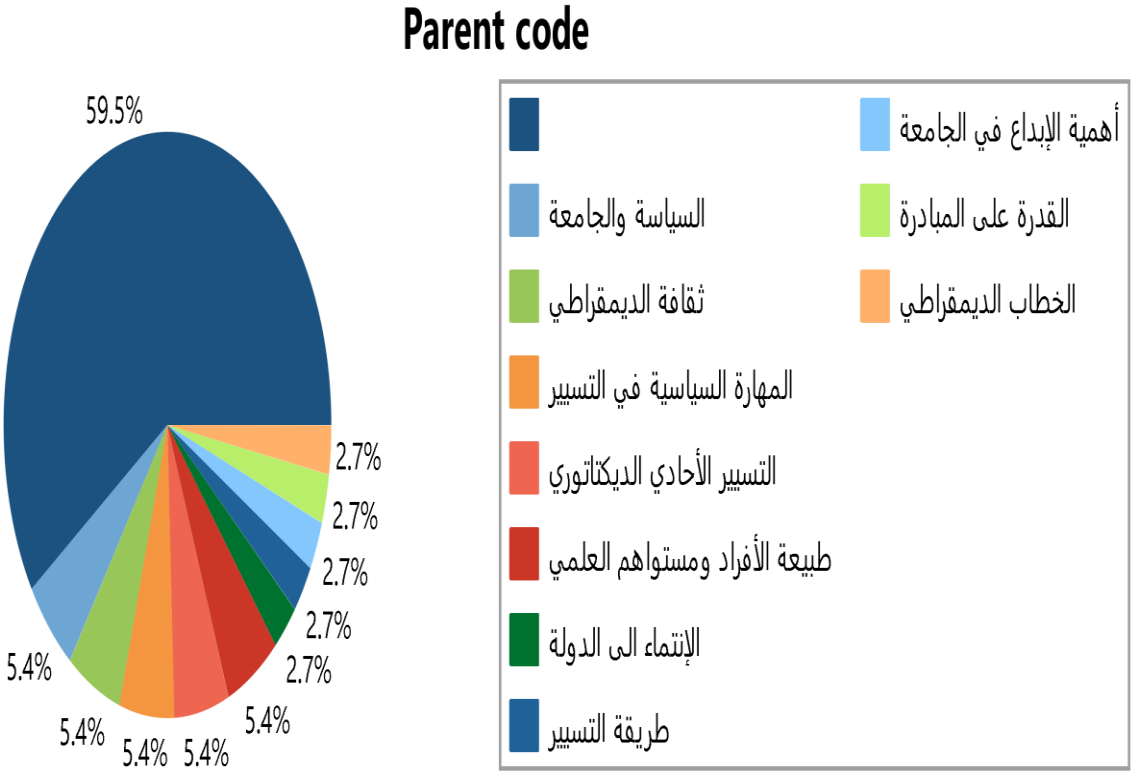


[DOUBLE CLICK TO CHANGE TEXT]

ملحق رقم 03: النسبة المئوية للبيانات الأبوية المرمزة وفق MAXQDA2020



ملحق رقم 04: الدائرة النسبية للبيانات الأبوية المرمزة وفق MAXQDA2020



ملحق رقم 05: المصطلحات المكررة للبيانات المحللة وفق MAXQDA2020

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الخوض في مسألة التسيير الديمقراطي في جامعة تيارت وأثرها على تطوير الإبداع الإداري، وحاول الباحث الاحاطة بجميع جوانب الظاهرة من خلال تناول تأثيرات البيئة الخارجية والداخلية على تشكيل ثقافة وسلوك الأفراد داخل الجماعات التنظيمية، وكان ذلك عبر التعرف على مختلف الأنماط القيادية السائدة عموما، والمراحل التي مرت بها الجامعة، مع التنويه دائما لطبيعة المراحل السياسية باعتبار تأثيراتها المباشرة على توجهات الجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية البعد الديمقراطي التشاركي لتجسيد الإبداع، فالحرية هي شريان حياة للإبداع عموما والإبداع الإداري على وجه الخصوص.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أداة الملاحظة والمقابلة مع مسؤولي جامعة تيارت، باعتبارها العينة المسؤولة عن التسيير في الجامعة، وقد اشتملت العينة على 9 أفراد، رئيس الجامعة و8 عمداء، تم تحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج MAXQDA2020، بهدف الوصول لدلائل ومؤشرات على وجود أو غياب التسيير الديمقراطي في الجامعة وأثره على الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: التسيير، الديمقراطية، التسيير الديمقراطي، الإبداع، الإبداع الإداري.

Résumé:

Cette étude visait à approfondir la question de la gestion démocratique à l'Université de Tiaret et son impact sur le développement de la créativité administrative. le chercheur a tenté de prendre note de tous les aspects du phénomène en abordant les effets de l'environnement externe et interne sur la formation de la culture et du comportement des individus au sein des groupes organisationnels. cela s'est fait en identifiant les différents styles de leadership prévalant en général, et les étapes traversées par l'université, en notant toujours la nature des étapes politiques compte tenu de leurs effets directs sur les orientations de l'Université, en tenant compte de l'importance de la dimension démocratique participative pour incarner la créativité, la liberté est une bouée de sauvetage pour la créativité en général et la créativité administrative en particulier. L'étude était basée sur l'approche analytique descriptive.l'outil d'observation et d'entretien a été utilisé avec des responsables de l'université tiart, en tant qu'échantillon responsable de la gestion de l'Université. L'échantillon comprenait 9 personnes, le président de l'université et 8 doyens. les données qualitatives ont été analysées à l'aide du programme MAXQDA2020, afin d'atteindre des signes et indicateurs de la présence ou de l'absence de gestion démocratique à l'Université et de son impact sur la créativité administrative.

Mots clés: gestion, démocratie, gestion démocratique, créativité, créativité managériale.

Abstract:

This study was conducted to shed light on the issue of democratic management at Tiaret University and its role in facilitating administrative creativity. The researcher aimed to cover all aspects of the phenomenon, through addressing the external and internal influences on shaping the culture and behavior of individuals within the organization. The study also focused on identifying different types of leadership styles and the political stages that the university has passed through, considering its impact on university's orientation. While highlighting the importance of the participatory democratic dimension in embodying creativity. Freedom is seen as a crucial element for creativity generally and administrative creativity particularly, and hence, should be given due consideration.

The study used a descriptive analytical method and collected data through observation and interviews with the university officials of Tiaret. The sample consisted of 9 people, including the university president and 8 deans. The qualitative data was analyzed using MAXQDA2020 software to identify evidence and indicators of the presence or absence of democratic management in the university and its influence on administrative creativity.

Keywords: management, democracy, democratic management, creativity, managerial creativity