

أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على موظفي المنظمات الغير ربحية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية

أحمد عبدالله الجنيدلي

وزارة الصحة - مدير إدارة تجربة المريض -التجمع الصحي بالقصيم، المملكة العربية السعودية
aaeg2477@gmail.com

خليفة ضيف الله فهد الحربي

شركة الاتصالات السعودية STC - مدير منطقة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، المملكة العربية السعودية
Khalifa2329@gmail.com, ksa_75@hotmail.com

عايد عوض الرشيدلي

وزارة الصحة - نائب الرئيس التنفيذي للجودة والتميز الأكاديمي - التجمع الصحي بالقصيم، المملكة العربية السعودية
ai.ed@hotmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - التحفيز) على الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظواهر كما هي في الواقع، وسوف يعتمد الباحث في الدراسة على نوعين من البيانات هما المصادر الأولية التي تتمثل في الدراسة الميدانية وما تتضمنه من البيانات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة، والمصادر الثانوية مثل الكتب والمقالات والتقارير والدراسات البحثية والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وسوف يتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية بعد التأكد من صدقها وثباتها، مجتمع الدراسة يتكون من جميع المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة في المملكة العربية السعودية، وعددها (64) منظمة بمدينة بريدة، وتم اختيار عينة عشوائية تقدر (47) منظمة غير ربحية مع مراعاة تنوعها من حيث حجمها وطبيعة نشاطها المجتمعي عند اختيار العينة. وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية يأمل الباحث أن يتعرف على نوعية وطبيعة التحديات التي تواجه عملية تمكين بأبعاده على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة؛ لتقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في الارتقاء بأدائهم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتي أصبحت مطلبًا ملحقًا وفقًا لرؤية (2030م).

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإبداع الإداري، المنظمات غير الربحية.

The impact of empowering employees on administrative creativity: An applied study on the employees of the non-profit sector in Buraida, Kingdom of Saudi Arabia

Ahmed Abdullah Al-Junaidli

Ministry of Health - Director of Patient Experience Management - Qassim Health Cluster, Saudi Arabia
aaeg2477@gmail.com

Khalifa Daifallah Fahad Al-Harbi

Saudi Telecom Company (STC) - Director of the Makkah and Holy Sites Region, Saudi Arabia
Khalifa2329@gmail.com, ksa_75@hotmail.com

Ayed Awad Al-Rashidi

Ministry of Health - Executive Vice President for Quality and Clinical Excellence - Qassim Health Cluster, Saudi Arabia
ai.ed@hotmail.com

Abstract

The study aims to identify the impact of empowerment in its dimensions (delegation of authority - training - work teams -motivation) on the administrative creativity of workers in non-profit organizations in the city of Buraidah, Saudi Arabia. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used a descriptive analytical method to describe the phenomena as they are in reality. In the study, the researcher will rely on two types of data: primary data, which are represented in the field study and what it contains of data and information related to the study, and secondary data such as books, articles, reports, research studies related to the subject of the study and its variables.. The questionnaire will be used as a tool for the field study after verifying its validity and reliability. The study community consists of all non-profit organizations in the city of Buraidah in the Kingdom of Saudi Arabia, which are (64) organizations, and a random sample of estimated (47) non-profit organizations was selected, taking into account their diversity of where its size and the nature of its community activity when selecting the sample. Based on the results of the field study, the researcher hopes to get acquainted with the quality and nature of the challenges facing the empowerment process with its dimensions on the administrative creativity of workers in non-profit

organizations in Buraidah; To present a set of recommendations that may contribute to improving their performance and achieving their goals efficiently and effectively, which has become an urgent requirement in accordance with the 2030 vision .

Keywords: Empowering Employees, Administrative Creativity, the Non-Profit Sector.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

في ظل التحول الوطني ورؤية (2030م) لم يعد الأسلوب التقليدي في إدارة المنظمات الربحية ذي أثر كبير، ويظهر دور الجهات الخيرية في عجلة التنمية ودورها المجتمعي المؤثر واهتمام الدولة -رعاها الله- في دعم المنظمات غير الربحية، والتركيز عليها في مستهدفات رؤية (2030م)، وذلك من خلال دعم المنظمات غير الربحية، وتمكينها في العمل التنموي الذي ينعكس إيجاباً على الفرد والمجتمع، وتعزيز أهداف التنمية المستدامة، ووضحت الالتزام والدور الذي يقوم بها القطاع غير الربحي لرفع مساهمته في الناتج المحلي من أقل (1%) إلى (5%) من أجل الوصول إلى مليون متطوع سنوياً. وأيضاً تحفيز القطاع على تطبيق معايير الحوكمة التي تزيد من التزامها بالعمل المؤسسي والشفافية والإفصاح.

ومن أجل تعزيز الأدوار والارتباطات برؤية (2030م)، ينبغي العمل على تعزيز التعاون بين القطاع غير الربحي والأجهزة الحكومية، وتسهيل استقطاب الكفاءات التدريبية، والعمل على غرس ثقافة العمل التطوعي لدى أفراد المجتمع؛ وذلك عن طريق تفعيل دور القطاع غير الربحي، والتركيز على التحول التقني. وجعل الإسهام في تحقيق هذه المستهدفات أحد أهم أدوات قياس فعالية وكفاءة هذه الجهات والاهتمام بالرصد والتوثيق، وأيضاً تعميم عدد من المشاريع التنموية المتعلقة بالحكومة للقطاع غير الربحي مع وضع شروط للتنفيذ، ودور الجهات في القطاع غير الربحي في دفع عجلة التنمية عن طريق مجالات تنموية واقتصادية واجتماعية وصحية وتطوعية. (وثيقة نظام العمل التطوعي، 1441هـ).

وعليه يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم.

والتمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها، والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة؛ مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم ويشجع فيهم روح المبادرة التي تسهم في تحقق الإبداع في المنظمات غير الربحية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تحقيقاً لرؤية 2030م. ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير تمكين العاملين على الإبداع الإداري في الجهات غير الربحية في مدينة بريدة.

2-1 مشكلة الدراسة

لقد أصبحت الحاجة للتنظيمات الإبداعية مطلباً ملحاً ومهماً لكل المنظمات غير الربحية، والتي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء وجودة المخرجات وكسب رضا المستفيد، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، خاصة في الوقت الحاضر، فالتحدي هو التحول إلى تنمية العنصر البشري، باعتباره هو حجر الأساس في العملية الإبداعية، وحتى تتبنى المنظمات هذا المفهوم، لا بد من تمكين العاملين وإعطائهم الثقة، وتنمية وتهيئة المناخ الإبداعي المناسب لهم وإشراكهم في القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم لترتقي المنظمة، ويشعر الموظف بالولاء والانتماء.

فالتحدي في المنظمات هو كيفية تحفيز العاملين فيها؛ لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ومن هنا فلا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

وتتمثل المشكلة في تحديد أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، وما يؤدي من أعمال ومهام، واتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة، ودون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، تجنباً للروتين وتأخير العمل. وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور في بيئة إدارة الأعمال الحديثة وتطبيقاتها، خاصة في تفويض بعض الصلاحيات التي تمكّن العاملين من الإبداع الإداري، وإنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التمكين بأبعاده (تفويض السلطة -التدريب -فرق العمل -التحفيز) على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة؟

3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محورين رئيسيين: الأهمية العلمية والتطبيقية:

الأهمية العلمية:

- أولاً: التمكين هو مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً.
- ثانياً: في كونها تنطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية، وهو الإبداع الإداري، والذي يُعدُّ من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، لكونه مصدرًا مهمًا من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصةً في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.
- ثالثاً: تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدِّ جزء من الفجوة البحثية في مجال الدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالتمكين والإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية.

الأهمية التطبيقية:

- أولاً: إن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار صانعي القرار في المنظمات غير الربحية ذات العلاقة إلى التعامل مع مفهوم تمكين العاملين، وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الإبداع الإداري.
- ثانياً: المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- ثالثاً: يبرز دور التمكين في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية عملية التمكين الإداري للعاملين.
- رابعاً: استقصاء أثر علاقة أبعاد تمكين العاملين في المنظمات غير الربحية على الإبداع الإداري، من خلال النظر للوضع الإداري لكثير منها.

4-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض السلطة - التدريب - فرق العمل - التحفيز) على الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
2. التعرف على أثر التدريب على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
3. التعرف على أثر فرق العمل على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.
4. التعرف على أثر التحفيز على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

5. بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يأمل الباحث أن يتعرف على نوعية وطبيعة التحديات التي تواجه عملية تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة؛ لتقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في الارتقاء بأدائهم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتي أصبحت مطلبًا ملحًا وفقًا لرؤية (2030م).

5-1 متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين بحسب السؤال الرئيسي للدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في تمكين العاملين مع أبعادها المؤثرة للمتغير التابع:

- تمكين السلطة.

- التدريب.

- فرق العمل.

- التحفيز.

وقد تم تحديدها بناءً على الدراسات السابقة، منها:

- دراسة، الهزايمة، الزعبي، (2019م).

- دراسة فلاق، نافلة، (2011م).

- دراسة، راضي، (2010م).

المتغير التابع: يتمثل في الإبداع الإداري:

وقد تم تحديد الإبداع الإداري بناءً على الدراسات السابقة، منها:

- دراسة، زهرة، (2017م).

- دراسة، لبوخ، بويهي، (2018م).

المتغيرات الديمغرافية: يتمثل في سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي – العمر.

6-1 فرضيات الدراسة

لدراسة مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد التمكين على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

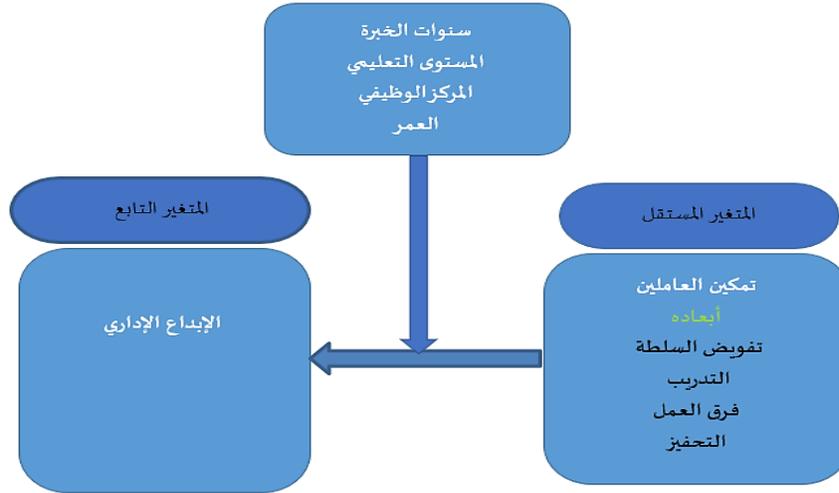
الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل كأحد أبعاد التمكين على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز كأحد أبعاد التمكين على الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة – المستوى التعليمي – المركز الوظيفي – العمر) للعاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

7-1 نموذج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن متغيرات الدراسة تم بلورتها في الشكل التالي:



شكل (1-1): نموذج الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تمكين العاملين:

يعرف بأنه شجاعة القائد في التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في استلامها وتحمل مسؤولياتها؛ ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، بغية تحقيق

منافع لجميع الأطراف ذات الصلة. (حسن مروان، 2013).

ويعرفها الباحث هي عبارة عن تزويد العاملين بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات مع تحملهم في نفس الوقت للمسؤولية ولنتائج أعمالهم وذلك من خلال تفويضهم باتخاذ القرارات ليكونوا أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى.

الإبداع الإداري:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. (حسن حريم، 1979).

ويعرفه الباحث هو ابتكار لأفكار وحلول جديدة لحل المشاكل الإدارية، ويشمل الإبداع تطوير المواد المنتجة والعمليات وعمليات الإنتاج المختلفة، ويطور أنظمة العمل لتحقيق زيادة في الإنتاجية والجودة الشاملة.

تفويض السلطة:

هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام؛ ليضعوا أنفسهم في الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب (جواد محسن، 2010).

ويعرفها الباحث هي عملية يجري من خلالها منح طرف آخر صلاحيات التصرف للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية على الشخص المفوض، وهو مفهوم إداري يتم من خلاله تخويل المرؤوس لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الأعباء التي على عاتق القائد أو المدير.

فرق العمل:

هي عبارة عن جماعة من الأفراد، وكل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معًا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، حيث يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو أهداف، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها. (علي الأحمري، 2014).

ويعرفها الباحث جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف.

التدريب:

هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عالٍ من الكفاءة. (أيمن المعاني وعبد الحكيم عقله، 2009).

ويعرفها الباحث هي عبارة عن مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، وتطور ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في مجال عمله لينعكس بشكل عام على أداء المنظمة.

التحفيز:

يعرف بأنه عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية؛ بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر. (مهنا، 2004).

ويعرفه الباحث بأنه عبارة عن إثارة الرغبة للتحرك نحو تحقيق هدف معين، ويعطي الموظفين نظرة إيجابية لما حولهم، ويجعلهم متحمسين لأداء العمل ويحرصون على استثمار الوقت في أداء المهام باحترافي وذهنية مركزة ونفسية إيجابية.

المنظمات غير الربحية:

يتم تعريف القطاع غير الربحي على أنه منظمات غير ربحية، حيث يشمل هذا القطاع الجمعيات الخيرية والتعاونية، والجمعيات التطوعية، وقد يكون شاملاً للمؤسسات الوقفية، والتي يتم إنشاؤها بهدف توفير جميع أشكال الثقافة الدينية والتعليمية والمهنية والعامة والخدمات دون أي هدف مالي مقابل هذه الخدمات، مع جمع الأموال في هذه المنظمات غير الربحية التي يقدمها الأعضاء الذين يقدمون نفس المساهمات؛ إما عن طريق جمع التبرعات أو الهدايا المادية من مختلف الأشخاص في القطاع العام أو الخاص (أريج الحربي، 2022).

ويعرفها الباحث بأنها منظمات لا تسعى للربح، وتهدف بالأساس إلى دعم نشاط أو تقديم خدمة مجتمعية أو احتضان مبادرات تنموية فردية وجماعية وتقترب غالباً بالجهات الخيرية التي تساهم في مناشط متنوعة إغاثية وصحية وتوعوية وإرشادية وتنموية وخدمية وإقامة برامج وأنشطة وفعاليات لكافة شرائح المجتمع.

9-1 حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- **الحدود المكانية:** المنظمات غير الربحية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

- **الحدود الزمانية:** يعمل الباحث على إنجاز وإتمام الدراسة خلال العام الجامعي (1443هـ _ 2022م).

- **الحدود البشرية:** موظفو وموظفات المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

- الحدود العلمية: تتمثل فيما يلي:

1. تمكين العاملين عبر أبعاد: تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، التحفيز.
2. الإبداع الإداري.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة يحاول الباحث التطرق للأدبيات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة في أثر التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري من حيث المفهوم والتعاريف والخصائص، ومن ثم يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية.

1-2 تمكين العاملين:

مفهوم التمكين:

إن مفهوم التمكين يُعدُّ من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانيات، ولاقى رواجًا في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال؛ بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يتضمن مفهوم التمكين: التطوير والتحسين المستمر من خلال المفهوم الياباني المستمر في مختلف المجالات العملية. وتعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتّاب الذين حاولوا تعريفه، واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها، وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

التمكين لغةً:

التقوية والتعزيز، وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشرة سورة.

كما وردت كلمة (التمكين) في معجم (لسان العرب) بلفظ المَكِنَة، بمعنى المكن، فيقال: فلان ذو مكنة عند السلطان، أي: ذو منزلة، وجمعها مُكْنَاء، والتمكين أي: الاستطاعة على فعل شيء. (ابن منظور، 1414).

التمكين:

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين تجدر الإشارة إلى أنه مفهوم متشعب وذو أبعاد متعددة، لهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، غير أننا سنحاول الوصول إلى مفهوم شامل. ويعرف بأنه شجاعة القائد في

التنازل عن بعض مهامه للعاملين، والتي تتزامن مع شجاعتهم في استلامها وتحمل مسؤولياتها، بغية تحقيق منافع لجميع الأطراف ذات الصلة.

يسمح التمكين للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم؛ بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويُعدُّ التمكين أحد الأدوات المهمة في تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء، ويزيد من الإنتاجية، كما أنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابيًا في تحقيق الالتزام لديهم، ويساعدهم في الوصول إلى نتائج إيجابية، وبالتالي تحقيق أهداف العمل. (أفندي، 2003)

ثانيًا: مفهوم تمكين العاملين:

يُعرف التمكين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسئولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل. (أفندي، 2003)

ثالثًا: مفهوم التمكين الإداري:

يُعرف التمكين بأنه منح العاملين بالمنظمة: القوة والحرية والمعلومات؛ لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات. (يحيى سليم ملحم، 2009).

وشدّد فقهاء الإدارة على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وأن إدراك عملية التمكين لديهم تعني أن تكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك، وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين.

وأشاروا إلى أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وأن الاندماج يتحول إلى التمكين، والهدف منه الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل، وتحقيق رضا المستفيد، وأن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة، ويمكن للنجاح أن يحقق ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

تُعتبر القوى البشرية في المنظمة أساس التطوير والنمو، وأن مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات تعزّز قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وبالتالي تعزّز قدرتها على التنافس وتحقيق مراكز متقدمة في عالم الأعمال.

إن الهدف الرئيسي للتمكين يتمثل في تحسين الجودة وتحقيق رضا المستفيد، ويكون ذلك من خلال مشاركة العاملين، وترسيخ الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين، وبالتالي تكون حافزًا لهم في تطوير مهاراتهم

وقدراتهم، وتعزز لديهم الشعور بالمسئولية.

ويرى خبراء مصادر الطاقة البشرية أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العاملين، بينما يرى آخرون أن التمكين يحتاج إلى الهندرة (إعادة هيكلة المنظمة)؛ لتتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية إلى المشاركة والتمكين، حيث إن عملية التمكين تهدف إلى تحقيق ولاء وانتماء العاملين، بحيث يكرسون كل جهودهم وقدراتهم ومهاراتهم لخدمة المنظمة؛ من أجل بقائها وازدهارها. (يحيى سليم ملحم، 2009).

والتمكين يوضح كيفية تبني المسئولية والثقة، وهناك مفاتيح ثلاثة جوهرية للاستفادة من التمكين في المنشآت الكبيرة والصغيرة:

1. مشاركة المعلومات مع كل فرد.
2. خلق وتعزيز الاستقلال.
3. استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي القديم بالفرق المدارة ذاتيًا. (سن وسالي، 2002).

رابعاً: علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية:

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، والمشاركة، والاندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم.

وعليه يجب بيان الفروق التالية:

التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه مختلف عنه؛ لأن تفويض السلطة يعني: تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (حمادي، 2013).

التمكين والمشاركة:

أما المشاركة فيرى أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهتمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي. (الجميلي، 2008)

التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، وعلى جميع المستويات في المنظمة، لاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. (الجميلي، 2008)

التمكين والإبداع:

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين. وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم. (الجميلي، 2008).

أهمية التمكين:

يُعدُّ تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات. كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، أضف إلى ذلك فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه، إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مما يساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً. (الجميلي، 2008)

أسباب اللجوء إلى التمكين:

لقد حدد المختصون أسباباً عديدة للجوء إلى التمكين، وهي كالآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها.
- أهمية الحد من التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.

- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية للأفراد، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء. (الجميلي، 2008)

منهجية التمكين:

يحتاج التمكين إلى خطوات وتقنيات معينة حتى تم تجسيده على أرض الواقع. وكغيره من المفاهيم الإدارية فهو يعتمد على مقومات فريدة، ويواجه أثناء تنفيذه معوقات عديدة، وفيما يلي عرض لذلك:

خطوات التمكين:

يعتبر التمكين عملية إدارية؛ لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية، وهي كالتالي:

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

من خلال هذه المرحلة يقرر القائد: لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي: وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج سواء كان من أجل: تحسين خدمة العملاء؛ رفع مستوى الجودة؛ زيادة الإنتاجية؛ تنمية قدرات ومهارات العاملين؛ تخفيض عبء العمل عن القادة. حيث تظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض، وحالة عدم التأكد للعاملين، ومعرفة الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما المتوقع منهم. (اندوراس، 2008)

2. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يجب أن تحدّد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للقادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفون بشكل مباشر. حيث تكمن أهمية هذه الخطوة في رسم حدود بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه. (صراب، 2012).

3. اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على القادة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضّل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل. (المعاني والعريقات، 2011)

إن اختيار الفرد الكفء ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فوجود شخص داخل المنظمة يفتقر لمؤهلات العمل يجعله عالية عليها وعلى المجموعة التي ينظم إليها.

4. تكوين فرق العمل:

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. إن عمل الفرد داخل الفريق له انعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفردًا. (السكرانة، 2011)

5. التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة، تتعلق بـ: حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل. وتدريب الأفراد يسعى إلى تحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان سيورة العمل، وسهولة تدفق المعلومات فيما بينهم. (السكرانة، 2011)

6. توفير المعلومات:

يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها. لذا يجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات حتى يتمكن المرؤوس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لا بد لها، وأن تمده بالمعلومات التي يحتاجها. (السكرانة، 2011)

7. التغذية العكسية:

وذلك بتقييم تجربة التمكين، والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على تلافي جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات، والاعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليها. وهذا ما يوفر الوقت والجهد والمال. (المعاني والعريقات 2011)

آليات تطبيق التمكين:

تحتاج عملية التمكين إلى اتباع آليات وأساليب من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة.

1. أسلوب القيادة الذاتية:

يقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الموظفون للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء. وفي ظل هذا الأسلوب يقوم القادة بمنح أعضاء الفريق مجالاً واسعاً في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كما يتم التخلي عن نمط الرقابة المعمول به سلفاً. (صراب، 2012)

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يتعين على الموظف تحمل المسؤولية مقابل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتحقق هذا إلا بشعوره بأن لهذه العملية (التمكين) قيمة بالنسبة له، وهذا ما يطلق عليه ب: (تمكين الذات)، الأمر الذي يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة التحكم في وظيفته، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية. (صراب، 2012)

3. أسلوب الفريق (تمكين المجموعة):

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الموظفين للعمل والتعاون سوية، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الموظفين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة التي ظهرت في السبعينات من القرن الماضي. (صراب، 2012)

4. الأسلوب الهيكلي أو التمكين الهيكلي:

إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ما يسهل عملية انسياب وتدفق للمعلومات في اتجاهين، وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، وينسب هذا الاتجاه إلى رواد الجودة الشاملة وفي مقدمتهم، وهناك من يرى أن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي:

- أ. الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج وبالتطوير، وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين اتجاه تلك الأهداف.
- ب. التقسيم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ج. ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين. (صراب، 2012)

5. أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين:

هذا الأسلوب يقوم على أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافيًا لجعل التمكين فعالاً، ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالبعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين العاملين، وحتى تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة لا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، كالتعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه المقومات جميعًا. (صراب، 2012)

أنواع التمكين:

التمكين من خلال المشاركة، التمكين من خلال الاندماج، التمكين من خلال الالتزام، التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية.

متطلبات التمكين:

الرؤية الواضحة والتحدي، الانفتاح وفرق العمل، النظام والتوجيه، الدعم والشعور بالأمان.

متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

إن تطبيق التمكين الإداري يتطلب تهيئة بيئة المنظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة، ويكون ذلك من خلال وضع هياكل تنظيمية تناسب متطلبات العمل، ووجود قيادة إدارية تخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتشكيل فرق عمل لديها المهارات الكافية ومستعدة للتعاون، والاستعداد لتبني التغيير، وتشجيع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات:

- القيادة الإدارية:

بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات، أصبحت القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وأن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد، وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.

إن التغيير في دور ومسئوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييرًا مائلًا في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية. (أبو هتلة، 2009)

- الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة، مثل طريقة تعامل الأفراد بعضهم مع بعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. (أبو هتلة، 2009)

- الاستعداد للتغيير:

تعرف عملية التغيير التنظيمي على أنها: إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين، والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة؛ لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة، وإزالة صعوبات ومشكلات العمل، ويساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل. (أبو هتلة، 2009).

مقومات التمكين:

على المنظمة قبل أن تشرع في عملية التمكين أن تخلق وتوطد بعض المقومات الأساسية داخلها. وهي كالتالي:

1. العلم والمعرفة والمهارة:

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة، باعتبار أن كلاً منها مقوم أساسي من مقومات تمكين العاملين، ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة، ثم التمكين، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد زادت مهارته ومكتسباته المعرفية، وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار. (الجميلي، 2008)

2. الاتصال وتدفق المعلومات:

تعدّ المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل ومشكلات العملاء، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فحتى تصبح المنظمة مُمَكِّنَةً، ينبغي أن تتوفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر. (الوادي، 2012)

3. الثقة:

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين، والتي تعني استعداد الفرد التعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم. (الوادي، 2012)

4. الحوافز المادية والمعنوية:

يُعدّ التمكين حافزاً يُسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأسمى لحياتهم المهنية، غير أنه ليس بمنحةٍ مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج

وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، لهذه الأسباب يتوجب الاعتماد على نظام حوافز من شأنه تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين، أي: أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، الأمر الذي يؤدي بالممكّنين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. (الوادي، 2012)

معوقات تطبيق التمكين:

مما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قادت إلى أن الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي، الذي يكبح المشاركة، ويحدد مراكز القرار، ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدماً باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ومن بين تلك العقبات ما يلي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.
- ضعف نظام التحفيز.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي. (الوادي، 2012)

أبعاد التمكين:

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين؛ لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود العاملين من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تُعدُّ مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين، كالتدريب وتكوين فرق العمل، وكذا تفويض السلطة، والتحفيز.

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

أ. تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرًا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. (العتيبي، 2005)

يُعدُّ تفويض السلطة مفتاح التنظيم؛ ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضروريًا سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهلهم؛ ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة.

1. مفهوم تفويض السلطة: يعرف تفويض السلطة على أنه عملية إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما.

كما عرّف أيضًا على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.

ومنهم من عرّفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين.

وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه خلال فترة معينة. (أبو النصر، 2012)

2. مبادئ تفويض السلطة:

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:

تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين، أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب، أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات، اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية، أن يكون التفويض كتابيًا وليس شفويًا، أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس. (الشواورة، 2013).

3. أسس التفويض الفعال:

- حتى يكون التفويض ذي معنى لا بد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط، وهي كالتالي:
- **توافر الثقة في المرؤوسين:** يحتاج المرؤوسون إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض؛ لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير يتعلم بناءً على أخطائه.
 - **وضوح خطوط السلطة:** لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد أن يرسم خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.
 - **التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ:** فعند التفويض يحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء.
 - **التشاركية:**
 - مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض.
 - مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم.
 - الاستماع إلى الطريقة التي سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة. (الشواورة، 2013).
 - **إدراك الأهمية:** أن يدرك المرؤوسون أهمية وألوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل. (الشواورة، 2013).
 - **المستندية:** بمعنى وجود سجلات كتابية يُدَوَّنُ فيها كل النقاط المتفق عليها في التفويض، مثل: نوع العمل، الأهداف والنتائج المطلوبة، ميعاد الانتهاء من العمل. فالتسجيل يساعد على إدراك الهدف بدقة إضافة إلى توفير الوقت.
 - **تساوي السلطة مع المسؤولية ومع القدرة عند تفويض سلطة للمرؤوس لا تتناسب مع قدراته ومهاراته ولا مع السلطة والمسؤولية الملقاة على عاتقه سيفشل التفويض، ويحول دون تحقيق النتائج المرجوة. (عامر وقنديل، 2010)**
 - **الشخص المناسب في المكان المناسب:** لا بد أن يملك الشخص المفوض له القدرات والمهارات السلوكية، بما تتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها.

ب. فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معًا وبشكل جماعي في حل مشكلات العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها، وتؤخذ على محمل الجد، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق؛ للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويتطلب ذلك مستوى عاليًا من الثقة. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية. (عامر وقنديل، 2010)

يعتبر العمل ضمن فريق عنصرًا حيويًا في أكثر المنظمات نجاحًا، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع، وإرضاء العملاء ورفع الروح المعنوية. (عامر وقنديل، 2010)

مفهوم فرق العمل:

لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت، ومنها ما يلي:

إذ عرفت على أنها: مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك، ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.

كما أن هناك من يعرفها على أنها عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبيًا يتم التفاعل والاتصال بينهم، ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق.

ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن "مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحد وتفاعل معًا لتحقيق الهدف المسطر لها".

أسباب استخدام فرق العمل:

هناك عدة أسباب ودوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فرق عمل، منها:

- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
- وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.

- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
- وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.
- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات. (أبو جربوع، 2014)

أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعًا لأهدافها التي يجب تحقيقها، ونذكر منها ما يلي:

فرق العمل المدارة ذاتيًا:

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالٍ ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالبًا تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمة. (التهامي، 2013)

الفرق المتعددة الوظائف:

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقع والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة، وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات. وغالبًا ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات العملاء، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصاميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات. (التهامي، 2013)

فريق حل المشكلات:

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، ويتكون فريق حل المشكلات المثالي من عضو يعمل وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة. (عامر وقنديل، 2010)

الفرق الافتراضية:

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، ومرونة الهيئات التنظيمية، والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية، والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد، وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق. (عامر وقنديل، 2010)

خصائص الفريق الفعال:

حتى يكون فريق العمال بناء وذا فاعلية، لا بد لهم أن المواصفات تشمل عدة نواح، وإلا ستبخر جهود أعضائه، الأمر الذي يحول دون الارتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلورة أهدافها وغاياتها على الأمد البعيد. حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية:

الجوانب الفنية: وتتمثل في ما يلي:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية.
- تعريف المشكلات وأنواعها.
- توفر الإمكانيات اللازمة.

الجوانب الإدارية التنظيمية: ومن أهمها:

- الإعداد الجيد والتخطيط المسبق.
- تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة.
- القيادة الجيدة للفريق.

- اتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية.

الجوانب السلوكية الاجتماعية: ومن بينها:

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها.
- قبول المهام المناطة بالأعضاء، والاستعداد للقيام بها على خير وجه.
- الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم.
- وعي الأعضاء وإمامهم بـ: المشكلات الموجودة، وأساليب حلها، إجراءات التنفيذ. (عامر وقنديل، 2010).

ج. التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين؛ لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل المشكلات الضرورية.

فالجهد التدريبي تمكن العاملين من إدارة الصراع، ومهارات القيادة، وبناء المعرفة، والمهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

وللتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثمارًا في المورد البشري، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف هذه المنظمات. (حسن حريم، 1979)

مفهوم التدريب:

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب ما يلي:

يقصد بالتدريب على أنه مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

وهناك أيضًا من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما.

وهناك من اعتبره على أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال التعاريف يمكن اقتراح التعريف الآتي: التدريب هو نشاط مستمر يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبل. (بن عيشي، 2012)

أنواع التدريب:

للتدريب عدة أنواع، وهي تصنف حسب عدة معايير، فمعياري الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع:

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

- **التدريب التخصصي:** يطلق على هذا النوع بالتخصصي؛ نظرًا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة، ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

- **التدريب الإداري:** الذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. (بن عيشي، 2012)

أهداف التدريب: للتدريب أهداف عامة أساسية، نذكر منها ما يلي:

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

- إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى؛ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له.

- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة؛ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

- تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

- الزيادة في الإنتاج، وهي الزيادة في كميته، وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية. (بن عيشي، 2012)

د. التحفيز:

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت.

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وربطها بنظام تقويم الأداء؛ لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين كنتاج نهائي للتمكين. (أفندي، 2003)

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

يعتبر نوع البناء التنظيمي الهرمي، وتفضيل أسلوب القيادة التقليدي، واتباع المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتخوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة، وعدم رغبة واستعداد العاملين لعملية التغيير، وخوف موظفي الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم، واتباع التعليمات والأنظمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار بحذافيرها، والسرية في تبادل المعلومات، ووجود خلل في نظام حوافز العاملين، وعدم رغبة العاملين في تحمل المسؤولية بسبب ضعف التدريب وعدم الثقة بالقيادة الإدارية، كل ذلك من شأنه أن يعيق ويؤخر تطبيق التمكين في المنظمات العربية. (أفندي، 2003)

وللحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية الأفراد وتعزيز حماسهم و ثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاح الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم شباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبه. (حسن مروان، 2013)

الخلاصة:

يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظرًا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً، كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات، وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز، وأهم مفتاح لها هو التمكين.

2-2 الإبداع الإداري:

يُجمَعُ كُتَّابُ الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروفٍ متغيرة ومعقدة؛ وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الخاصة ببيئتها الخارجية، الأمر الذي جعل من الإبداع ضرورةً لا خيارًا في استعماله لمواجهة هذه الظروف.

المتطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بباقي المفاهيم:

مفهوم الإبداع:

الإبداع لغةً: كما جاء في لسان العرب ، هو مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، يعني: أنشأه وبدأه أولاً، وهو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف. (ابن منظور، 1414)

أما عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم. والابتداعية نزعة في العقل والمنطق، وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة. (بروي، 2011)

كما أن الإبداع قد ذكر في كتاب الله عز وجل، إذ يقول سبحانه وتعالى: (بدع السموات والأرض)، سورة البقرة: 117 أي: خالقهما ومبدعهما على غير مثالٍ سابق.

الإبداع اصطلاحًا: نظرًا لتعدد مجالات الإبداع واعتباره ظاهرة معقدة في حد ذاته، فإن القيام بإعطائه تعريف موحد هو أمر في غاية الصعوبة.

يعرف بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". (مانع، 2010).

فالإبداع إذن هو محصلة لتغيير في أسلوب الإنتاج أو لمكونات المنتج أو تصميمه.

ويعبر عنه بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة، والرضا عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك". (خراز، 2011)

ما يعني أن الإبداع هو استحداث لطرق جديدة في الإنتاج أو في مكونات المنتج، أو في كيفية تصميمه الذي من شأنه أن يغير في ناتج الموارد، وبالتالي قيمة الموارد المستخدمة من طرف المستهلك وفي مستوى رضاه إلا أنه مختلفة نوعًا ما، فهو يرى أن الإبداع عبارة عن "عملية تحسس المشكلات، والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، البحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات

وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين". (عواشية، 2009)

وبالتالي نستنتج أن الإبداع هو تحسس المشكلات وإيجاد حلول لها.

والإبداع غالبًا ما يعرف على أنه: تطوير أفكار قد تتعلق بمنتجات، ممارسات، خدمات أو إجراءات، مميزة وفريدة من نوعها ذات قيمة مباشرة أو غير مباشرة بالنسبة للمنظمة.

بينما هناك من يعرفه على أنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. (عبابنة، والشقران، 2013).

كما وقد عرف أيضًا على أنه "التميز في العمل أو الإنجاز، بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية". (خيري، 2008).

معنى ذلك أن الإبداع هو كل ما يعطي قيمة إضافية ما يجعل منه إنجازًا متميزًا.

وانطلاقًا من هذه التعاريف نخلص إلى تعريف إجرائي مفاده أن: الإبداع هو "قدرة الفرد على وضع الموارد الحالية في قالب جديد بالاعتماد على إمكانياته الذاتية، وذلك استجابة لمتغيرات البيئة".

أهمية الإبداع الإداري:

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة، نذكر منها:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (العجلة، 2009).

علاقة الإبداع بباقي المفاهيم المشابهة:

يقع العديد في الخلط بين الإبداع وبعض المفاهيم القريبة منه والمرتبطة به، كالاكتشاف والاختراع والابتكار، ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات:

1. الاكتشاف: الاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودًا من قبل لكن غير معروف. (منصوري ونقماري، 2013).

2. **الاختراع:** يمكن أن يكون نظريًا في شكل قاعدة أو قانون علمي، أو يكون تطبيقًا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، وهو مرتبط بالتكنولوجيا. (بوبعة، 2011).

3. **الابتكار:** هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقًا. ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار فهو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية. (ناصر، 2011).

ويمكن القول بأن الإبداع هو تصرف شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار فهو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأفراد. بمعنى أن الإبداع هو عملية إدراكية عقلية، بينما الابتكار هو عملية تفاعلية، وعلى اعتبار أن الأولى هي التفكير بأفكار غير مألوفة، والثانية التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

4. **التحسين:** هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعًا أو ملاءمة في الاستخدام، والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيًا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، فما هو إلا إبداع جزئي ويعد شكلاً من أشكال الإبداع. (منصوري ونقماري، 2013).

5. **التجديد:** هو استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة.

خصائص الإبداع:

إن المبدع إنسان كغيره. غير أنه وعاء مملوء بانفعالات صادقة، تأتيه من كل صوب، من قراءاته، تأملاته، ملاحظاته، احتكاكاته، اهتماماته، ومعاناته. فينفذ ما قرأه وما سمعه وما شاهده وما وعاه، ليتخفف من وطأة الانفعالات، ومن ازدحام عقله بالرؤى. (البريدي، 2011)

الإبداع يعني التمايز، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع. (السكرنة، 2011).

إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديًا ملموسًا، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة. (بلواني، 2008)

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل.

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث

القدرات والاستعدادات والميول. (طلال ونجم العزاوي، 2011).

ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- **المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال. (بديسي وآخرون، 2011).

- **التعليم:** اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء. (حريم، 1979).

- **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والاستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والانفتاح على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه. (بديسي وآخرون، 2011)

- **الطفولة:** الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة. (بديسي وآخرون، 2011)

غير أن معظم الدراسات تشير إلى إمكانية اكتساب الفرد الصفة الإبداعية عن طريق التدريب.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي: (شقورة، 2012).

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وبالتالي فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي. (حريز، 2007)

أنواع الإبداع:

لقد تعددت تصنيفات الإبداع بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه، ومن بين هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

هناك من صنف الإبداع حسب معيار التخطيط، وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة، أي: تلك التي يتم

إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة، وغالبًا ما تكون مستمرة. وأخرى غير مبرمجة، والتي تحدث من حين إلى آخر وعند الضرورة فقط.

وهناك من ميز الإبداع حسب درجة وعمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة، فتدعى على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية. (عيشوش وعلاوي، 2011)

بينما يوجد آخرون ممن صنّفوا الإبداع اعتبارًا لطبيعته إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي.

ومنهم من يرى أن الإبداع يصنف أيضًا وفق هذا المعيار إلى: إبداع تسويقي، إبداع تكنولوجي، إبداع في المنتجات والخدمات، وإبداع إداري أو تنظيمي.

ورغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الأكثر استعمالًا يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع:

1. الإبداع التسويقي:

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آنٍ واحد.

وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معًا، (بن نذير وبدواوي). كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق عدة مزايا للمنظمة: كتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، إضافةً إلى تحسين صورة المنظمة. (عيشوش وعلاوي، 2011).

2. الإبداع التكنولوجي أو التقني:

هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات أو أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية.

3. الإبداع في المنتجات:

ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه؛ لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، وهو يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من

المنتجات المتواجدة في نفس السوق. (عيشوش وعلاوي، 2011)

مقومات الإبداع الإداري ومراحله:

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات، وهي كالتالي:

تتمثل في قدرة الفرد على:

- **تحسس المشكلات:** اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يبي الأخطاء ونواحي القصور. (عيشوش وعلاوي، 2011)

- **الطلاقة:** وتقسم إلى:

- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.
- طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.
- الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

ويقال: إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية؛ وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عددًا كبيرًا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالبًا فرصة أكبر لكي ينتج عددًا كبيرًا نسبيًا من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (العجلة، 2009)

- **المرونة:** ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

أي: أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول. (العجلة، 2009)

- **الأصالة:** وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة. على منتجها، بشرط كونها مفيدة وعملية. (البريدي، 2011)

- **الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته:** حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.

مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري بخطوات منظمة، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، وهي كالآتي:

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة، أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة. (العجلة، 2009)

معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها:

سنحاول معرفة أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري إضافة إلى أهم الاستراتيجيات الواجب التعامل بها:

1. معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه أو نجاحه، وهي كما يلي:

1. **معوقات شخصية:** اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً، وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.

إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزءاً منه.

انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.

الخوف من تحمل المسؤولية؛ وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتها، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات. (العجلة، 2009).

2. معوقات تنظيمية: من بين المعوقات التنظيمية ما يلي:

- الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات. (العجلة، 2009).

3. معوقات اجتماعية وثقافية: تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع. (العجلة، 2009)

استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو. ومن بين هذه الطرق ما يأتي:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام، وجعله أكثر انفتاحًا وتبادلًا للخبرات وتقبلًا للرأي والراي الآخر.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد؛ ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشكلات المرتبطة بالوظيفة. (العجلة، 2009)

3-2 الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً للبحث العلمي، وهي بمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، ومن أجل أن تكون الدراسة مكتملة وشاملة استفاد الباحث من عدد من الدراسات الميدانية بكل ما يتعلق بموضوع تمكين العاملين وأثره على الإبداع الإداري.

1. دراسة محمد محمد علي حامد (2018م) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران لـ خالد بن حسن بن محمد البشير والتاج":

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع الإداري لدى جامعة نجران في العام الدراسي (2016م - 2017م)، وهدفت الدراسة لتحليل ومعرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة على السلوك الإداري لدى العاملين في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها: وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري وفعالية نظام الاتصال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة. بينما أشارت الدراسة لضعف تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين، وضعف الدعم والمساندة الإدارية، وضعف فعالية برامج التدريب الإداري، وقصور نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة لسياسة تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين كل في مجال عمله، وتهيئة برامج تدريبية مناسبة، ووضع نظام للحوافز.

2. دراسة د/ أحمد بن صالح الهزايمة، ود/ محمد بن عمر الزعبي (2016م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج)":

هدفت الدراسة إلى بيان أثر وأهمية التمكين الإداري، والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق

الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أي أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية)، وذلك خلال العام (2016م).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، والمسح الشامل.

نتائج البحث: وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج بحثية، كان أهمها:

1. جميع المتغيرات أظهرت وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة.

2. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي، وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لمتغير النوع وسنوات الخبرة.

3. دراسة قدري بن أحمد معراج (2014م -2015م) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية) بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة":

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج:

1. يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح الجماعة، وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين، وكذلك استعجال النتائج؛ لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتًا لتحقيق النتائج.

2. أن العاملين عندما يتم إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم، يكونون أكثر إبداعًا وتجديدًا في الأفكار وأساليب العمل.

3. فرق العمل تدعم الإبداع التنظيمي، فالعمل بشكل جماعي يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات فيما بين أفراد الفريق، فتكون أفكارهم وقراراتهم كجماعة وفريق أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا.

4. إن التدريب المستمر والفعال للعاملين يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

5. تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورًا مهمًا في تشجيع الإبداع التنظيمي. فالفرد عندما يكافأ على أفكار

يقدم المزيد منها، وكذلك عند الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

4. دراسة محمد فلاق وقدور بن نافلة (2011م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية":

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، حيث أشارت النتائج لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون. كما أشارت النتائج أيضاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات، أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

5. دراسة جواد محسن راضي (2010م) بعنوان "أثر التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية":

حيث حاولت الدراسة التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز وإبداع العاملين، الذي يشتمل على روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وقد قاد التوجه النظري لاستنتاج تمثل في وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

وقد برهنت نتائج الدراسة عن وجود دعم جزئي لعلاقة التمكين الإداري وإبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

4-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بناءً على ما سبق من الدراسات السابقة استفاد الباحث من المعلومات الثرية والطرق المنهجية والتطبيقات الميدانية لفهم مشكلات الدراسة وكيفية الوصول للشريحة المستهدفة وإيجاد حلول عملية تخدم الفرد والقطاع.

وهذه الدراسة في المشروع البحثي تختلف عن الدراسات السابقة بأنها موجه لقطاع تنموي وحيوي، والدراسات فيه محدودة على مستوى المملكة العربية السعودية، وعلى حد علم ومعرفة الباحث عند اعداد هذه الدراسة وبعد البحث والتحقق وجد بأن عنوان الدراسة والعينة المستهدفة في المشروع البحثي هي الوحيدة بالمنظمات غير الربحية بمنطقة القصيم، وهذا يعطي أهمية للدراسة وحاجة ملحة، والخروج بنتائج تخدم القطاع غير

الربحي. والذي يميز هذه الدراسة سهولة الحصول على المعلومات وسهولة الوصول للعينة المستهدفة، وإمكانية تطبيق التوصيات نظراً للمرونة في النظام الإداري والصلاحيات الممنوحة لمجالس الإدارات التي تخولهم اتخاذ القرارات دون التعقيدات الإدارية.

ويأمل الباحث بأن هذه الدراسة ستسهم في سد الجوة البحثية من خلال ترسيخ مفهوم أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري وانعكاسه على بيئات العمل وجودة المخرجات ورضا المستفيدين، ومأسسة العمل الاجتماعي واستدامته.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتحليلياً من خلال استطلاع آراء العاملين بالمنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

وسيتم استخدام الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والتي بنيت بالاعتماد على الدراسات السابقة وطورت من خلال لجنة التحكيم. وبعد سيتم جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها وتميزها وإدخالها على برنامج الSPSS، سيتم إجراء اختبارات الصدق والثبات وفحص العلاقة بين المتغيرات وأخيراً سيتم فحص أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هم منسوبو المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة في المملكة العربية السعودية. وعدد المنظمات غير الربحية (64) منظمة بمدينة بريدة، ومن خلال المسح الميداني للجهات وتحديد معايير للاختيار تم اختيار عينة الدراسة لعدد (47) منظمة ما بين جمعيات أهلية وتنموية وصحية وجمعيات الدعوة والإرشاد، راعى الباحث التنوع بالاختيار من حيث حجم الجهة والتخصص ونشاطها المجتمعي.

وسوف يتم اختيار عينة عشوائية باستخدام المعادلة التالية :
$$n = \frac{N}{(N-1)b^2+1}$$

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة مستفيداً من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: SPSS.

3-3 مصادر البيانات

سوف يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة من مصدرين وهي:

1. المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتعلقة بالجانب النظري: وذلك من خلال الحصول على البيانات من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل:

- المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.
- المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.
- المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية.
- الأبحاث المنشورة، الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية:

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة الإلكترونية من خلال Google Forms، وتعتبر الاستبانة أداة قياس إدراكية، سيتم الاعتماد في تجميعها على آراء مجموعة من الكُتَّاب والباحثين في مجال الموضوع؛ للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وسوف يراعى فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها.

وسوف تقع الاستبانة في ثلاثة أجزاء هي:

- أولاً: متغيرات تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
 - ثانياً: متغيرات تتعلق التعاقب القيادي عبر عدد من الأبعاد، والأسئلة لقياسها.
 - ثالثاً: متغيرات تتعلق باستقرار المنظمات والأسئلة لقياسه.
- وسيتم سؤال افراد العينة لتحديد مستوى تقييمهم لكل عبارة بحسب مقياس ليكارت الخماسي حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الإستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجتين	(1) درجة واحدة

3-4 صدق وثبات أداة الدراسة

أ. **الصدق الظاهري:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما تم تخصيصها لقياسه سوف يقوم الباحث بعرض الاستبانة على المشرف ومجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص، لأبداء الرأي والملاحظات حيال ملائمة المحاور أو تعديل الفقرات والعبارات أو حذف ما يلزم من استبانة الدراسة، وفي ضوء يتم تعديل أو استبعاد العبارات أو حذف ما يلزم منها بناءً المقترحات والملاحظات المقدمة، وسيقوم الباحث بإجراء دراسة مبدئية للتأكد من الصياغة والصدق الظاهري للأداة من خلال توزيع (15) استبانة ليقوم الباحث بإعادة صياغتها بصورتها النهائية مع مراعاة التعديلات المقترحة لتصبح في صورتها النهائية التي ستطبق بها.

ب. **صدق المحتوى:** سيتم التأكد منها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية السابقة مثل الكتب والدراسات والمقالات والأبحاث والمجلات والرسائل والأطروحات والشبكة العنكبوتية.

ثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس سيتم تقييم تماسك المقياس بحساب CRONBACH ALPHA. والأدوات المنهجية التي ستستخدم في الدراسة هي: سيتم الاستفادة من الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، الملاحظة والاستمارة والمقابلة والاستنتاج العام للدراسة.

3-5 اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة:

سيتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيم كولموجوروف - سميرونوف kolmogorov-Smirnova وذلك بالمقارنة بين القيم الإحصائية ومستوى الدلالة لكل مجال من مجالات الدراسة.

3-6 أدوات التحليل:

سيتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، ومن ثم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science لمعالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها، من خلال الدراسة للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن سيتم استخدام الأساليب الإحصائية من

أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ وذلك وصولاً لتحقيق أهدافها، ومنها:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: من خلال اختبار كلوموجروف-سميرنوف.
- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لاختبار الثبات على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به.
- الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.
- العلاقة بين المتغيرات المستقلة من خلال استخراج معاملات ارتباط بيرسون: للكشف عن مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات الدراسة المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار تأثير مجموعة كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: تستخدم لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

المراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي ابن منظور الانصاري؛ لسان العرب 1414- دار صادر - بيروت.
- أبو هتلة، خالد سعيد. 2009 أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد المعاني وأحمد العريقات، 2011، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن.
- الأخضر خراز، 2011 دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- أريج الحربي 2022م، مقال في موقع مفاهيم في النت.
- أفندي، عطية. 2003 تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أنجود شحادة بلواني، 2008، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية،

فلسطين.

- اندراوس، رامي جمال. 2008 الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اربد-الأردن).
- أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة 2009م: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن.
- بلال خلف السكارنة، 2011، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان.
- جواد محسن راضي 2010 م: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- حسن حريم 1979م، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والمنظمات -دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن مروان عفانة 2013 م: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حسين التهامي، 2013 التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر.
- خيرة عيشوش ونصيرة علاوي، 2011، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- رامي محمود عبابنة ورامي إبراهيم الشقران، 2013، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد الثاني، الأردن.
- الزين منصور وسفيان نقماري، 2013، الإبداع الابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- سعد بن مرزوق العتيبي، (17-18) أبريل، (2005م)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، "الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية.
- السعيد عواشيرة، 2009، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- سمية بروبي 2011: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- سن، سالي 2002 م العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- سيد عيد خيري، 2008، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في

- المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- عبدالله بن عبدالرحمن البريدي، 2011، التفكير العلمي والإداري (كيف تكون مبدعاً). مقالة منشورة في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد2010م، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، الأردن.
- عبد الوهاب بوبعة، 2011، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- عدي عطا الله حمادي، 2013، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان.
- علي عبد الله علي الأحمرى 2014م: التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، "رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- عمار بن عيشي، 2012، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، الأردن.
- فاطمة مانع، 2010، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- فلاق، محمد، نافلة، قدور، 2011م، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراس حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة حلب –البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- فهيمة بديسي وآخرون، 2011، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- فيصل محمود الشواورة، 2013، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، الأردن.
- القرآن الكريم، سورة البقرة: 117.
- لبوخ فاطمة، بويهي محمد، 2018، أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة، الجزائر.
- محمد مهنا 2004 إدارة الأزمات قراءة في المنهج – مؤسسة شباب الجامعة بالإسكندرية.
- محمود حسين الوادي، 2012، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر، 2012، إدارة الوقت، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.

- منير حسن أحمد شقورة، 2012 إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ناصر مراد، 2011 واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- نصير طلال ونجم العزاوي، 2011، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- نور الدين صراب، 2012، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- وثيقة نظام العمل التطوعي الصادرة من هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية لعام 1441هـ.
- وفیق عطية توفيق العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير) غير منشورة (كلية التجارة في الجامعة السالمية، غزة، فلسطين).
- يحيى سليم ملحم، 2009، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- يوسف علي عيسى أبو جريوع، 2014، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- دراسة محمد محمد علي حامد (2018م) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران لـ خالد بن حسن بن محمد البشير والتاج".
- دراسة د/ أحمد بن صالح الهزايمة، ود/ محمد بن عمر الزعبي (2016م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج)".
- دراسة قدرتي بن أحمد معراج (2014م - 2015م) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية) بمدينة الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة".
- دراسة محمد فلاق وقدور بن نافلة (2011م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية".
- دراسة جواد محسن راضي (2010م) بعنوان "أثر التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية الأردنية".

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية عن: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على موظفي المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة، المشروع البحثي في مرحلة دراسة ماجستير الإدارة العامة التنفيذي (وذلك لنيل درجة الماجستير).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة الاستطلاعية، وذلك عبر دراسة ميدانية على موظفي المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة؛ ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة واسعة في مجال عملكم، لذا أمل من شخصكم الكريم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، علمًا بأن نتائج هذه الدراسة ستكون سرية للغاية، ولن تستخدم إلا لغرض الدراسة.

الباحث/ أحمد بن عبدالله الجنيدي.

أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين:

الخصائص	الفئة	ضع علامة √
النوع	ذكر	
	أنثى	
العمر	من 18 - 25 سنة	
	من 26 - 35 سنة	
	من 36 - 50 سنة	
	أكبر من 50 سنة	
المؤهل العلمي	ثانوي	
	دبلوم	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
المركز الوظيفي	دكتوراه	
	مدير تنفيذي	
	مدير إدارة أو رئيس قسم	
	موظف	
عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي	أخرى	
	أقل من 3 سنوات	
	من 3 - 6 سنوات	
	من 7 - 10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	

المحور الأول: التعرف على أثر تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أحصل على التفويض الكافي لممارسة المهام الموكلة لي.					
2	تمنحني المنظمة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام التي تفوضني بها.					
3	أبادر بالتعامل مع القضايا الإدارية ذات العلاقة لما تفوضني به.					
4	يوفر لي تفويض السلطة الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية ومرونة.					
5	يساعدني تفويض السلطة على التميز في مساري الوظيفي.					
6	تسعى المنظمة لتأهيل صف ثاني قيادي.					

المحور الثاني: التعرف على أثر التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
7	تقوم المنظمة بإعداد خطة واضحة للتدريب بما يتوافق مع المسار الوظيفي					
8	تمنحني المنظمة فرصة المشاركة في البرامج التدريبية لتحسين أدائي					
9	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
10	تشجع المنظمة العاملين على التعلم الذاتي واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
11	أحضر البرامج التدريبية ذات العلاقة بمهامي مما ينعكس إيجاباً على العمل					
12	تتابع إدارة المنظمة أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين					

المحور الثالث: التعرف على أثر فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل المشكلة داخل المنظمة					
14	تدعم قيادة المنظمة تشكيل أعضاء فرق العمل بشكل منظم					
15	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة					
16	فرق العمل في المنظمة قادرة على التخطيط وتنفيذ القرارات حسب الاختصاصات المكلفة بها					
17	العمل الجماعي ضمن الفريق أفضل من العمل الفردي من ناحية الإنجاز والنتائج					
18	تشجع المنظمة على العمل الجماعي الذي يقود لتحقيق أهدافها					
19	توفر المنظمة الإمكانيات المطلوبة لقيام أعضاء الفريق بالمهام المناطة بهم					
20	تركز المنظمة لتحقيق أهدافها على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي					
21	يوجد تكامل وانسجام بين المهارات الفردية والجماعية عند تشكيل فريق العمل.					
22	تتوفر بيئة عمل مناسبة للدعم والمساندة بين أعضاء الفريق					

المحور الرابع: التعرف على أثر التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23	أجد أن هناك تقديراً واعترافاً بالجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة					
24	يوجد عدالة وموضوعية في نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة					
25	تسعى المنظمة لتخفيف آثار ضغوط العمل على العاملين					
26	يتناسب التحفيز المادي والمعنوي مع الجهود المبذولة التي يقدمها العاملون					
27	تعد كفاءة أداء العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات والحوافز					
28	يوجد نقل وتبادل لقصص النجاح بين الفرق والأقسام الأخرى في المنظمة					

المحور الخامس: التعرف على أهمية وأثر تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الربحية بمدينة بريدة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	أتحمل مخاطر القيام بأعمال إبداعية					
30	بالرغم من وجود أفكار جديدة لتطوير العمل إلا أنني أتردد في تبنيها					
31	تشجعي المنظمة على توليد الأفكار الجديدة لمشكلات العمل					
32	تمنحني المنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بطبيعة العمل					
33	تشجعي المنظمة على طرح المقترحات التطويرية المتنوعة عبر عدة وسائل					

وفي الختام أسأل الله التوفيق والإعانة والسداد.