الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الموارد البشرية

الجامعة السورية الخاصة
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

من القيادة إلى التنفيذ: دور التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات

دراسة ميدانية لدى منظمة الأونروا

From Leadership to Execution: The Role of Entrepreneurial and Creative Thinking in Empowering Agile Teams and Achieving Organizational Goals

A Field Study at the UNRWA

مشروع تخرج للحصول على الإجازة في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
ماريا محمد أمين الحمادة
إشراف:
أ.م. د منير عباس

العام الدراسي 2024 -2025

الشكر والتقدير

الحمدلله على ماتبقى وعلى ما آتى وعلى ماهو قادم الحمدلله دائماً وأبداً

الحمدلله الذي مهد الطريق حتى وصلنا ..لنعطي كل ذي فضلٍ حقهُ من الشكر والمحبة والفرح

في أخر خطوة السلام وفي قمة الحلم الكبير وفي اللحظة الأكثر فخراً يطيبُ لي

أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير

إلى مشرفي الدكتور منير عباس الذي لم يبخل علينا بالمعلومات وعلى دعمه ومتابعته لي

وكل الشكر إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية على متابعتهم وتشجيعهم

ونصائحهم القيمة ..

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات و الله بما تعملون خبير)

صدق الله العظيم

الحمدلله على لذة الشعور بالإنجاز

الحمدلله على التمام وحسن الختام

الحمدلله الذي يسّر البدايات و أكمل النهايات و بلّغنا الغايات

لقد حصلتُ على الدرجة النهائية في الامتحان الذي كاد يقتلني قلقاً و التحقتُ بالكلية التي سخّرتها لي ومرّت الأيام السيئة بسرعة، أسرع مما توقعتُ و علمتُ حينها أن لطفك وحده الذي مررها.

فشلت الخطة (أ) و الخطة (ب) وجميع خططي في إنقاذي وكانت تدابيرك أنت رحيمة بي، حظيتُ بالكثير من الأيام الطيبة و في محفظتي ألف ذكرى رائعة و عدد لا يحصى من اللحظات الجميلة بسبب فضلك و إحسانك عليّ و سخائك

إلى من بيده تدبير أمري و بنوته اهتديت في عتمات الطريق

إلى من أيقظ في قلبي الأمل كلما أثقلني التعب

إلى من أكرمني بلطفه و علّمني الصبر

يا من علّمتني أنَّ لكلِّ مجتهدٍ نصيب و أنَّ الثقة بك لا تخيب

إليك وحدكَ أرفع حمداً لا ينقطع و شكراً لا يُحدّ و ثناءً يليق بجلالك و كمالك و إن كان هذا الإنجاز يذكر اليوم فهو بفضلك أولاً و آخراً

لك الحمد أن يسّرت لي سبل العلم و ثبّت قلبي في دروب المعرفة

لك الحمد أن جعلتَ لي في كل عقبة درساً وفي كل تعب بركة حتى بلغتُ هذه اللحظة التي كنتُ أرجوها طويلاً

إليك حبيبي يا الله

إلى سيدي و نور قلبي

إلى من جاء رحمةً للعالمين وهادياً إلى صراطٍ مستقيم

إلى من علّمنا كيف تكون الرحمة في القلب والعزيمة في الطريق والصدق في القول والعمل

إليك يا رسول الله يا من حملت الرسالة وبلّغت الأمانة

أهديك جهدي هذا وما هو إلا غيضٌ من فيض ما تعلّمناه على نور هديك وسنتّك

صلَّ الله عليك و سلّم يا معلّم البشرية ونور القلوب

إلى الذي كان حضوره أماناً وصوته طمأنينة ويده سنداً لا تميل

إلى الذي علّمني أنَّ الطموح لا سقف له

إلى أول من آمن بي قبل أن أعرف نفسي يامن كنتَ لي وطناً حين تاهت الطرق وظلاً حين اشتدّت شمس الحياة

لكَ يامن حملتَ همّي قبل أن أحمله و سهرت لتنام عيوني مرتاحة

يامن كنتَ النور في كل عتمة و الدعاء الصادق في كل خطوة

ممتنة لتربيتكَ التي علّمتني أنَّ الله هو الرقيب و ليس أنت و أنَّ مخافة الله زع زرعها في قلبي منذ الصغر كلما شقيتها استصغرت الدنيا في عينيّ و تذكرت شعره الذي لفّه الشيب ليكرمني بحياة الملوك ر جعل مني أميرته الصغيرة

لقد رأيتك مثل جبل كبير ، لقد افتخرت دائماً لأنني ابنتك

إلى من احمل اسمه بكل فخر

إلى نور دربي الذي كان حلمه مشاهدتي أبلغ هذه اللحظة

أهدي لك هذا الإنجاز البسيط لأنه ثمرة دعمك و تضحياتك و محبتك

بابا حبيبي

"المحامي محمد أمين الحمادة"

إلى معنى الحياة حين تخلو الحياة من المعنى

يا أول دعوة صادقة يامن كان قلبكِ حضني الأول

إلى من انحنت في صمت لأقف، وسهرت في صمت لأنام، وبكت في صمت كي ابتسم

إلى من نسيت نفسها لتتذكرني وضحّت بصمت كي أعيش بصوت مليئ بالأمل

إلى الحلم الأول الذي كان يهمس لي : " ان شاء الله أشوفك أحلى دكتورة ماماتي حياتي "

إلى القلب الذي كان يرى فيَّ مستقبلاً أبيض يشبه المعاطف والنبل والمجد

كنتِ ترين فيَّ صورة رسمتها بحب وأنا كنتُ اركض نحوها بعيونكِ لا بقدميّ لكن مشيئة الله كانت أرحب و اختار لي درباً آخر

و اليوم و أنا أخطو أولى خطواتي ك اخصائية موارد بشرية أدرك أنني ما زلتُ في عيونك بطلتكِ التي تفتخرين بها

قد لا أكون الدكتورة التي حلمتِ بها لكنني أحاول أن أكون الانسانة التي دعوتِ الله كلَّ ليا و التي ترضين عنها و تبتسمين لأجلها من قلبكِ

هذا المشروع و هذا الطريق و هذا...

إلى من كانت لي أكثر من أخت ، كانت روحي الثانية ، وصوتي حين كنتُ احتاج من يسمع ، وقلبي حين كنت أفتّش عن حنان.

كبرتُ وأنا أراكِ تسبقينني بخطوة، لا لتبتعدي، بل لتمهدي لي الطريق، ولتأخذي بيدي كلما تعثّرت.

ضحكاتنا في آخر الليل، أسرارنا الصغيرة، ودموعنا التي مسحتِها بصمتك الحنون... كل لحظة معكِ كانت حياة، وكل لحظة بدونكِ كانت انتظارًا لعودتك.

في كل صفحة من هذا المشروع، روحكِ كانت حاضرة، تواسيني حين أتعب، وتفرح لي حين أنجح.

هذا الإنجاز لا يشبهني وحدي... بل يشبهنا نحن، كما كنا دومًا: قلبين يسيران معًا

أختي حبيبتي

"زينب"

إلى أخي البعيد عن عيني ، القريب من روحي وقلبي

رغم أن المسافات فرّقت بيننا، إلا أن حضورك في قلبي لا يعرف غيابًا.

البعد لم يُطفئ محبتك، بل أشعل في داخلي شوقًا لا يُروى.

أفتقدك في تفاصيل أيامي، في لحظات ضعفي، وفي لحظات فرحي التي تمنّيت أن تكون أول من يشاركني إياها.

كنت دائمًا السند، حتى من بعيد، بكلمة، بدعوة، بحضورك في قلبي وإن غبت عن عيني .

لو أنك كنت هنا... لتقرأ فخري بك في عيوني، كما أقرأ فخرك بي في صوتك البعيد

أخي

"الدكتور عبدالله"

إلى صغيرتي الحبيبة، آخر العنقود،

إلى من دخلت حياتنا فصارت ضحكة البيت ونبضه،

المدللة، الجميلة، التي تكبر أمام عيني كزهرة لا تشبه سواها.

أنتِ البهجة حين يبهت اليوم، والحنان رغم صغر سنك،

وفي كل لحظة من رحلتي، كنتِ نسمة حب تُنسيني التعب.

أهديكِ هذا المشروع يا صغيرتي،

لأنكِ ببساطة، من أسباب سعادتي

أختي لولو"

إلى من كانت دائمًا أكثر من مجرد قريبة، كنتِ روحي التي تفهمني دون شرح،

شريكتي في الضحك، وفي الأسرار الصغيرة، وفي كل لحظة كانت تحتاج قلبًا يسمع ويحتوي.

في أوقات التعب، كنتِ الحضور الخفيف الذي يربت على قلبي دون أن يثقل،

وفي لحظات الفرح، كنتِ أول من يصفق لي وكأن إنجازي إنجازك

"الصيدلانيّة مريم العبود"

إلى صديقة عمري، وشريكة أيامي الجميلة،

إلى من بدأت معي المشوار من مقاعد الدراسة، وكبرت معي عامًا بعد عام...

ضحكنا كثيرًا، بكينا أحيانًا، لكننا دائمًا بقينا معًا، قلبًا لقلب.

أيام المدرسة، دفاترنا المليئة بالرسومات، أسرارنا المكتوبة بين السطور، نظراتنا اللي كانت تغني عن الكلام... كلها محفورة في قلبي.

كبرنا، وتغيرت الدنيا، لكنكِ ما تغيرتِ... بقيتِ كما عهدتكِ: الأوفى، والأقرب، والأحن

"يارا رحمو"

إلى صديقتي التي لم تكن يومًا عابرة في حياتي،

إلى من عرفتها منذ أول سنة في الجامعة،

ورافقتني في كل لحظة بعدها... في الفرح، في الحزن، في الضحك، وحتى في البكاء.

كنتِ الملجأ حين ضاقت بي الأيام، والضحكة الصافية في عز التعب،

شريكة القهوة، والدراسة، والانهيارات المفاجئة، والمكالمات الطويلة التي تنتهي بضحكة، مهما كانت البداية

كنا غريبتين بين جدران جديدة، لكن أرواحنا تعرّفت قبل الأحاديث،

ومنذ ذلك اليوم، صار كل شيء مختلفًا... صرتِ الأمان وسط الزحام، والضحكة الصادقة حين يخنقني التعب.

شاركنا اللحظات كما هي، دون تزييف: ضحكنا من أعماقنا، وبكينا بصمت لا يحتاج تفسيرًا...

كنا نحن، ببساطتنا، بجنوننا، بثقل الأيام وخفة الأرواح.

وفي كل منعطف من هذا الطريق، كنتِ معي... لا تسألين، فقط تمسكين بيدي وتكملين المسير

"لأنكِ كنتِ المكان اللي ألجأ له بدون خوف، الحضن اللي يحتويني بدون شروط، والصوت اللي يطمنّي وأنا حتى ما أتكلم

"ماسة السكري"

إلى من جاءت متأخرة في الوقت... لكنها وصلت في اللحظة الصح.

إلى صديقتي الجميلة، شريكة الدراسة، والضحك، والراحة وسط زحمة الجامعة.

ما كنتِ بس رفيقة محاضرات... كنتِ السند، والونس، والمرايا اللي تعكس لي نَفَسي وقت ما أتعب.

ضحكاتنا في الممرات، نظراتنا وقت الأسئلة الصعبة، والكلمات اللي كنا نهمسها وسط الصمت...

كلها صارت ذكريات محفورة جوّا قلبي

"دينا قصّيص"

إلى الصديقة اللي دخلت حياتي بهدوء، وصارت جزء منها بصوت عالي.

يمكن ما كنا نعرف بعض من أول الطريق،

لكن من اللحظة اللي التقينا فيها، صار كل شيء أسهل، وأجمل، وأخف

شريكة الدراسة و اللحظات الحلوة و المواقف المضحكة يلي مستحيل انساها

"رهام البرغش"

إلى صديقة السنة اللي كانت عمر كامل...

إلى اللحن اللي خلى أيام الدراسة تغنّي، والروح اللي كانت دوم معي بكل لحظة.

جمعتنا السهرات، والمشاكل البسيطة، والضحكات اللي تخلينا ننسى تعب الأيام.

كنّا نضحك بصوت عالي، ونحزن سوا بصمت،

نفرح لأصغر الأشياء، ونعرف أسرار بعض من نظرة وحدة.

كانت سنة دراسية... لكنها علمتني إن الصداقة الحقيقية ما تحتاج عمر،

تحتاج قلب صادق، وكان قلبك قدّ كل شي

كانت أيام مليانة بكلشي ضحك و سهر و شقاوة ، مواقف و رفقة حقيقية

بحبك من كل قلبي

"راما الشيخ"

وإلى كل الرفاق والاصحاب والزملاء ومن جمعتني بهم الحياة

إلى رفاق الخطوة الاولى والخطوة ما قبل الأخيرة

إلى من كانوا في السنوات العجاف سحاباً ممطرناً ، أنا ممتنة لوجودكم في حياتي

"إيمان ازربيك ، اسماء الملحم ، شام شعيرية ، ريم رغفان ، مياس منصور ، ماسة شيرازي ، رنيم الحلو ، رغد شحادات ، جودي أبو عساف ، سرى محفوظ ، دينا بصار ، ماريا الاغواني ، رغد حديد ، فادية حريب ، آية سلامة ، نورا معجل ، سيدرا الشرع ، حنان سعيد ، سارة الخطيب ، ليلى صقر ، نور محمود ، روزا إبراهيم ، نغم الزين ، تسنيم بازرباشي ، يارا نحلة"

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي للتفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة، وتحقيق أهداف المنظمات بشكل أكثر فعالية لدى منظمة الأونروا في سوريا. وتسليط الضوء على الكيفية التي يمكن بها للقيادة أن تعزز هذه المهارات بين أفراد الفرق، وكيف يمكن للتنفيذ أن يصبح أكثر مرونة واستجابة للتحديات المعاصرة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى منظمة الاونروا وتم أخذ عينة عشوائية من العاملين في مناصب وظيفية مختلفة، بلغ حجمها (100) فرد.

كما اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، جرى توزيعها الكترونياً على العينة العشوائية من العاملين في منظمة الأونروا وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (84) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذو دلالة معنوية للتفكير الريادي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق الأهداف لدى منظمة الأونروا، ووجود دور إيجابي ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق الأهداف لدى منظمة الأونروا. وأن هناك ارتباطاً هاماً بين تبني عقلية ريادية داخل المنظمة وبين منح الفرق العاملة صلاحيات أكبر ومرونة في عملها. فعندما يكون الموظفون أكثر ميلاً للمبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية، فإن ذلك يتماشى بشكل جيد مع هيكلة الفرق الرشيقة التي تعتمد على الاستقلالية واتخاذ القرارات اللامركزية.

وقد أوصت الدراسة إدارة منظمة الأونروا بتبني استراتيجيات متكاملة تدعم التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة في جميع مستويات المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التفكير الريادي والإبداعي لدى الموظفين، وتشجيع ثقافة الابتكار وتقدير الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية والجماعية، وتطبيق منهجيات العمل الرشيقة في مختلف أقسام المنظمة وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتمكين الفرق، وإنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل المفتوح وتبادل المعرفة بين الفرق، كما يجب على منظمة الأونروا الاستمرار في تعزيز التفكير الريادي لدى موظفيها كونه عاملاً مساعداً في تطبيق وتمكين الفرق الرشيقة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الريادي، التفكير الإبداعي، التمكين، القيادة الرشيقة، الفرق الرشيقة

Abstract

The study aimed to explore the vital role of entrepreneurial and creative thinking in empowering agile teams and achieving organizational goals more effectively at UNRWA in Syria. It also highlighted how leadership can enhance these skills among team members and how implementation can become more flexible and responsive to contemporary challenges.

The study adopted a descriptive analytical approach. The study population included UNRWA employees, and a random sample of (100) employees in various job positions was taken.

A questionnaire was used to collect data, distributed electronically to the random sample of UNRWA employees. The number of distributed questionnaires valid for analysis was (84). These questionnaires were analyzed using the SPSS statistical program, and hypotheses were tested using simple and multiple linear regression. The study found a significant positive role for entrepreneurial thinking in empowering agile teams and achieving goals at UNRWA, as well as a significant positive role for creative thinking in empowering agile teams and achieving goals at UNRWA. There is a significant correlation between adopting an entrepreneurial mindset within the organization and granting teams greater authority and flexibility in their work. When employees are more inclined to take initiative, innovate, and take responsibility, this aligns well with the structure of agile teams that rely on autonomy and decentralized decision-making.

The study recommended that UNRWA management adopt integrated strategies that support entrepreneurial and creative thinking and empower agile teams at all levels of the organization. This can be achieved by providing training programs and workshops to develop employees' entrepreneurial and creative thinking skills, encouraging a culture of innovation and appreciating new ideas and individual and collective initiatives, implementing agile work methodologies across the organization, providing the necessary tools and resources to empower teams, and creating a work environment that encourages collaboration, open communication, and knowledge sharing across teams. UNRWA must also continue to foster entrepreneurial thinking among its employees as a contributing factor in implementing and empowering agile teams.

Keywords: Entrepreneurial thinking, creative thinking, empowerment, agile leadership, agile teams.

قائمة المحتويات

الإطار العام للدراسة _____ ***1***

أولاً: المقدمة _____ **1**
ثانياً: الدراسات السابقة _____ **1**
ثالثاً: مشكلة الدراسة _____ **5**
رابعاً: أهداف الدراسة _____ **6**
خامساً: أهمية الدراسة _____ **6**
سادساً: فرضيات الدراسة _____ **7**
سابعاً: متغيرات الدراسة _____ **7**
ثامناً: منهجية الدراسة _____ **8**
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة _____ **8**
عاشراً: حدود الدراسة _____ **8**

الفصل الأول: ماهية التفكير الريادي والإبداعي _____ ***9***

أولاً: مفهوم التفكير الريادي والإبداعي: _____ **9**
ثانياً: خصائص التفكير الريادي والإبداعي _____ **13**
ثالثاً: أبعاد التفكير الريادي والإبداعي _____ **13**
رابعاً: أهمية التفكير الريادي والإبداعي _____ **14**
خامساً: أسباب تبني التفكير الريادي والإبداعي _____ **16**
سادساً: الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الريادي والإبداعي: _____ **17**

الفصل الثاني: ماهية تمكين الفرق الرشيقة _____ 20
أولاً: مفهوم التمكين _____ 20
ثانياً: أهمية التمكين: _____ 22
ثالثاً: أهداف التمكين _____ 26
رابعاً: خصائص التمكين _____ 27

خامساً: مفهوم القيادة الرشيقة_____ 28
سادساً: أبعاد القيادة الرشيقة: _____ 29
سابعاً: ماهية تحقيق الأهداف _____ 31
ثامناً: العلاقة بين التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات _____ 31
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية _____ 33
أولاً: أداة الدراسة _____ 33
ثانياً: تصميم الاستبانة_____ 33
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة_____ 34
رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة _____ 34
خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة _____ 36

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة _____ 45

النتائج والتوصيات_____ 56

الملحق رقم (1) استمارة استبيان _____ 64

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha _____ 34
الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي _____ 34
الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة _____ 35
الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي_____ 35
الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات _____ 36
الجدول رقم (6) نتائج قياس التفكير الريادي _____ 37
الجدول رقم (7) نتائج قياس التفكير الإبداعي_____ 39
الجدول رقم (8) نتائج قياس تمكين الفرق الرشيقة _____ 41
الجدول رقم (9) نتائج قياس تحقيق أهداف المنظمات _____ 43
الجدول رقم (10) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي والابتكاري وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات _____ 46
الجدول رقم (11) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة _____ 46
الجدول رقم (12) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي والابتكاري في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات _____ 47
الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة _____ 47
الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة _____ 48
الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي في تمكين الفرق الرشيقة __ 48
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف المنظمة __ 49
الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة _____ 50
الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي في تحقيق أهداف المنظمة_ 50
الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة_____ 51
الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة _____ 52
الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة __ 52
الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة __ 53
الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة _____ 54
الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المنظمة 54

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبحت المنظمات تواجه تحديات غير مسبوقة تتطلب منها تبني أساليب عمل مرنة وفعالة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن بين هذه الأساليب، برزت الفرق الرشيقة (Agile Teams) كنهج حديث يعتمد على التكيف السريع مع المتغيرات، وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتسريع عمليات التنفيذ. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الفرق لا يعتمد فقط على تطبيق منهجيات رشيقة، بل يتطلب أيضًا تبني ثقافة تنظيمية تعزز التفكير الريادي والإبداعي.

فالتفكير الريادي، الذي يتميز بروح المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، يلعب دورًا محوريًا في تمكين الفرق الرشيقة من تحقيق أهدافها. فهو لا يقتصر على القيادة العليا فحسب، بل يمتد ليشمل جميع أفراد الفريق، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في بيئات العمل الديناميكية. بالإضافة إلى ذلك، يعد الإبداع عنصرًا أساسيًا في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمات، مما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم عرض أهمها من الأحدث فالأقدم:

الدراسات العربية

1- دراسة (مدروس، وحلايلي، 2023) بعنوان: أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة المركز الجامعي مغنية[1].

[1] مدروس، نادية، وحلايلي، نريمان (2023)، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني التفكير الرشيق بأبعاده (جودة الخدمة الداخلية، والقيادة الرشيقة، والاتصال الرشيق، وتمكين العاملين) في تحقيق الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي – مغنية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمقدرة بـ 60 موظفاً، ولقد استرجعت 48 استبانة منها 39 قابلة لإجراء الدراسة والتحليل بالبرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء التفكير الرشيق على تحقيق الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي "مغنية".

2- دراسة (محمد، 2020) بعنوان: أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق[2].

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور كوردستان العراق وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، وبذلك كان لا بد من الإجابة عن التساؤل البحثي الآتي: ما مدى توافر أبعاد التفكير الريادي والمتمثلة بـ (التسامح مع الغموض الإبداع، تحمل المخاطرة، واقتناص الفرص) لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي وللتحقق من مضامين الإجابة اختيرت سلسلة متاجر كارفور في كوردستان العراق ميداناً للدراسة، فشملت عينة الدراسة مديري الفروع والاقسام الادارية والفنية المختلفة البالغ عددهم (٥٠) مديراً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة التي حللت باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التفكير الريادي في تحقيق التفوق التنافسي والتي تم الاستناد عليها في تقديم المقترحات المنسجمة معها.

[2] محمد، محمد عبد القادر (2020)، أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (52)، العراق.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Thompson, 2022) بعنوان:

From vision to execution: Entrepreneurial thinking in agile health-tech startups.

من الرؤية إلى التنفيذ: التفكير الريادي في الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الصحية الرشيقة[3]

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التفكير التصميمي في تحويل القيادة إلى تنفيذ فعال ضمن الفرق الرشيقة، استخدم الباحثون منهجية البحث الإجرائي مع 8 فرق رشيقة في شركات تصنيع كبيرة لمدة 18 شهراً، تكون مجتمع الدراسة من 64 عضواً من 8 فرق رشيقة في قطاع التصنيع الذكي بألمانيا واليابان، وقد أدى تطبيق التفكير التصميمي إلى تقليل وقت التنفيذ بنسبة 52%، وزادت جودة المنتجات النهائية بنسبة 38% مع استخدام منهجيات إبداعية، وتحسن مؤشر رضا أعضاء الفرق بنسبة 29 نقطة مئوية.

2- دراسة (Al-Somali, 2021) بعنوان:

From leadership to execution: Entrepreneurial and creative thinking in agile teams—A Silicon Valley tech perspective.

من القيادة إلى التنفيذ: التفكير الريادي والإبداعي في فرق العمل الرشيقة – من منظور تقني في وادي السيليكون [4]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز التفكير الريادي والإبداعي لقدرات الفرق الرشيقة على التكيف والابتكار في بيئات الأعمال سريعة التغير، استخدم الباحثون منهجية دراسة حالة متعددة مع 12 منظمة تقنية في وادي السيليكون، معتمدين على المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق، شملت الدراسة 85 مشاركاً من قادة الفرق وأعضاء الفرق الرشيقة ومديري المنتجات في المنظمات التقنية، وجدت الدراسة أن التفكير الريادي

[3] Thompson, L., & Lee, M. (2022). From vision to execution: Entrepreneurial thinking in agile health-tech startups. Entrepreneurship & Agile Practices, 10(1), 78-99.

[4] Al-Somali, S., Ghorbani, A., & Clegg, B. (2021). From leadership to execution: Entrepreneurial and creative thinking in agile teams—A Silicon Valley tech perspective. Journal of Organizational Agility, 15(3), 45-67.

زاد من سرعة استجابة الفرق الرشيقة بنسبة 40% وساهم الإبداع في تطوير حلول مبتكرة بنسبة 35% أكثر من الفرق التقليدية، وأظهرت النتائج أن الجمع بين الرشاقة والريادة أدى إلى تحقيق أهداف استراتيجية أسرع بنسبة 28%.

3- دراسة (Martínez, 2020) بعنوان

The impact of creative leadership on agile team performance in financial services: A European quantitative analysis.

تأثير القيادة الإبداعية على أداء الفريق المرن في الخدمات المالية: تحليل كمي أوروبي[5]

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى تنفيذ عملي عبر التفكير الريادي في الفرق الرشيقة، ضم مجتمع الدراسة 25 منظمة ناشئة في مجال التكنولوجيا الصحية بالولايات المتحدة وكندا، وقد حققت الفرق التي طبقت مبادئ الريادة معدلات نمو أعلى بنسبة 60%، وارتبط الإبداع التنظيمي ارتباطاً مباشراً (β=0.58) بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد خفضت المنهجيات الرشيقة المبنية على الريادة وقت التسويق بنسبة 47%

4- دراسة (Wagner, 2019) بعنوان:

Design thinking in agile manufacturing: A longitudinal action research study.

التفكير التصميمي في التصنيع الرشيق: دراسة بحثية عملية طولية [6]

بحثت هذه الدراسة في تأثير القيادة الإبداعية على أداء الفرق الرشيقة في قطاع الخدمات المالية، استخدمت الدراسة منهجية كمية عبر استبيان تم توزيعه على 200 فريق رشيق في 50 مؤسسة مالية أوروبية. شارك 1200 عضو من فرق رشيقة مع مديريهم في قطاعات البنوك وشركات التأمين وشركات التكنولوجيا المالية. كشفت النتائج علاقة إيجابية قوية (r=0.72) بين القيادة الإبداعية وأداء الفرق، إذ سجلت الفرق ذات القادة

[5] Martínez, P., & Fernández, R. (2020). The impact of creative leadership on agile team performance in financial services: A European quantitative analysis. *International Journal of Innovation Management, 24*(5), 2050034. https://doi.org/xx.xxxx/xxxxxx

[6] Wagner, H., Tanaka, K., & Schmidt, J. (2019). Design thinking in agile manufacturing: A longitudinal action research study. Agile Systems and Lean Manufacturing Journal, 8(2), 112-130

الرياديين معدلات إنجاز أعلى بنسبة 45% في المشاريع المعقدة، وتحسنت مرونة الفرق بنسبة 33% عند تطبيق مبادئ الريادة والإبداع معاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو بيان أهمية التفكير الريادي ومن حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وقد اختلفت عنها في الحدود المكانية، حيث أتت الدراسة الحالية بالتطبيق على البيئة السورية بشكل عام، وعلى منظمة الأونروا بشكل خاص.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، أصبحت المنظمات تواجه ضغوطًا هائلة لتبني أساليب عمل أكثر مرونة وفعالية لضمان بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن بين هذه الأساليب، برزت الفرق الرشيقة (Agile Teams) كنهج حديث يعتمد على التكيف السريع مع المتغيرات، وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتسريع عمليات التنفيذ. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الفرق لا يعتمد فقط على تطبيق منهجيات رشيقة، بل يتطلب أيضًا تبني ثقافة تنظيمية تعزز التفكير الريادي والإبداعي. إلا أن الإشكالية الرئيسية التي يواجهها الباحثون والممارسون تكمن في كيفية تحقيق التوازن بين القيادة والتنفيذ في إطار الفرق الرشيقة، وكيف يمكن للتفكير الريادي والإبداعي أن يعمق هذا التوازن. فبالرغم من أن المنظمات تدرك أهمية هذه العناصر، إلا أن تطبيقها الفعلي يواجه العديد من التحديات، منها صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، وعدم وضوح الأدوار بين القيادة والتنفيذ، وعدم توفر البيئة الداعمة للإبداع والابتكار، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو دور التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات لدى منظمة الأونروا؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو دور التفكير الريادي في تمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا؟

2- ما هو دور التفكير الريادي في تحقيق أهداف منظمة الأونروا؟

3- ما هو دور التفكير الإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا؟

4- ما هو دور التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف منظمة الأونروا؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي للتفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة، وكيف يمكن لهذه العناصر أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمات بشكل أكثر فعالية. وتسليط الضوء على الكيفية التي يمكن بها للقيادة أن تعزز هذه المهارات بين أفراد الفرق، وكيف يمكن للتنفيذ أن يصبح أكثر مرونة واستجابة للتحديات المعاصرة، من خلال الآتي:

1- بيان دور التفكير الريادي في تمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

2- بيان دور التفكير الريادي في تحقيق أهداف منظمة الأونروا.

3- بيان دور التفكير الإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

4- بيان دور التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف منظمة الأونروا.

خامساً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعلمي، وذلك لما تقدمه من رؤى وأفكار تسهم في تطوير الفهم الأكاديمي والممارسات الإدارية في مجال إدارة الفرق الرشيقة وتعزيز التفكير الريادي والإبداعي. وفيما يلي تفصيل لأهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات السابقة، والتي غالبًا ما تركز على منهجيات العمل الرشيقة دون التعمق في دور التفكير الريادي والإبداعي في تمكين هذه الفرق.

الأهمية العملية: توفر الدراسة رؤى عملية يمكن للمنظمات تطبيقها لتعزيز أداء فرقها الرشيقة، من خلال تعزيز التفكير الريادي والإبداعي بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى زيادة فعالية التنفيذ وتحقيق الأهداف بشكل أسرع.

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات لدى منظمة الأونروا.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

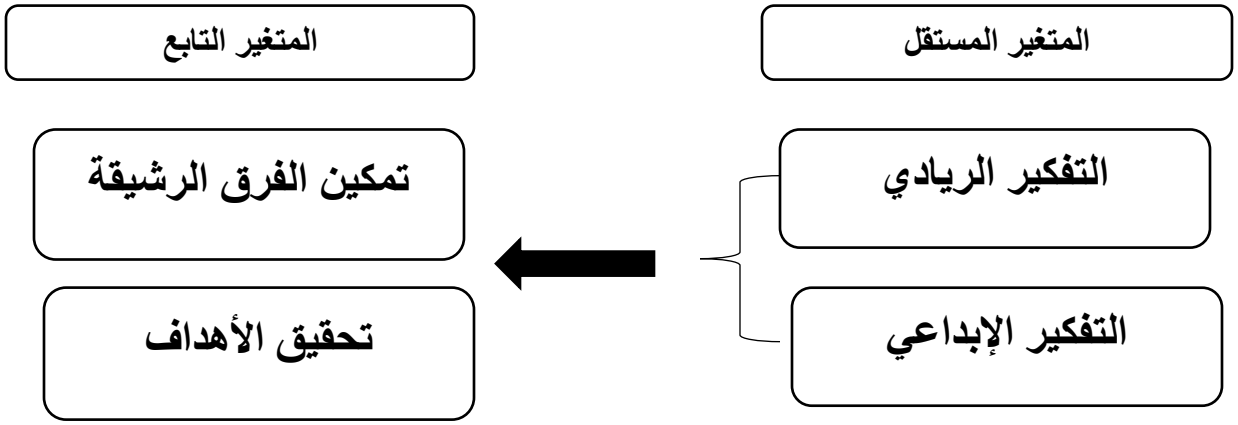
1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.
2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.
3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.
4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.

سابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التفكير الريادي والإبداعي

المتغير التابع: تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق الأهداف.

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأدبيات والمراجع العالمية العربية والأجنبية لإعداد الجانب النظري، والاعتماد على الاستبانة في إعداد الدراسة الميدانية والعمل على تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للتحقق من صفحة الفرضيات أو نفيها وبالتالي الوصول للنتائج والتوصيات.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين لدى منظمة الاونروا وتم أخذ عينة عشوائية من العاملين في مناصب وظيفية مختلفة، بلغ حجمها 100 فرد.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: منظمة الاونروا – صحنايا.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال أشهر (آذار– نيسان– أيار) 2025م.

الحدود البشرية: العاملين لدى منظمة الاونروا، حيث شملت العينة العشوائية 100 فرد من مختلف العاملين في مركز المنظمة في منطقة صحنايا.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيريين مستقلين هما: التفكير الريادي والإبداعي، ومتغيرين تابعين هما تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات.

الفصل الأول: ماهية التفكير الريادي والإبداعي

في عالم يموج بالتغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة، يبرز التفكير الريادي والإبداعي كقوة دافعة للابتكار والنمو والتقدم في مختلف جوانب الحياة. لم يعد هذان النمطان من التفكير حكراً على رواد الأعمال والفنانين فحسب، بل أصبحا ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات الساعية لتحقيق النجاح والتميز في بيئة تنافسية وديناميكية. إن القدرة على تحديد الفرص غير المستغلة وتطوير حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات القائمة تمثل ميزة استراتيجية لا تقدر بثمن، وإن فهم ماهية التفكير الريادي والإبداعي ليس مجرد فضول أكاديمي، بل هو استثمار في المستقبل. فمن خلال إطلاق العنان لقدراتنا الإبداعية وتبني عقلية ريادية، يمكننا تجاوز القيود التقليدية، واكتشاف مسارات جديدة للنمو والتطور، والمساهمة في بناء مستقبل أكثر ابتكارًا وازدهارًا. من هذا المنطلق، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على جوهر التفكير الريادي والإبداعي، وتقديم رؤية شاملة لأهميتهما ومكوناتهما الأساسية في سبيل تحقيق التقدم والابتكار على كافة الأصعدة.

أولاً: مفهوم التفكير الريادي والإبداعي:

يمثل التفكير ظاهرة من الظواهر العقلية التي تنتج بفعل عدة عمليات ذهنية ومعرفية يقوم بها العقل البشري، وتكون موجهة نحو حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، أو أي موقف يواجه الفرد فهي عملية إيجابية التي تعكس العالم الموضوعي من خلال تحليل مواقف المسؤولين في أي منصب ما في الشركة[7].

يعرف التفكير من الجانب النفسي على أنه هو ما يحدث حين يحل شخص مشكلة، وهو يهيئ الإنسان للشعور الصحيح، حيث يكون الشعور مضللاً وخاطئاً إذا كان بمعزل عن التفكير، ويتعامل هذه الأخير بالإدراك، والإدراك يتمثل في التنظيم الذاتي، ونظام المعلومات النشط، ويعرف أيضا بأنه النشاط الذي يبذله الفرد ليسجل به مشكلة تعترضه، مهما كانت طبيعته سواء هذا النشاط يتطلب تفكير أكثر أو أقل حسبما يكون الموقف أكثر أو أقل إشكالاً وهو ذلك الإجراء الذي تقوم به الحقائق لتمثل حقائق أخرى لاستقراء معتقد ما، فالتفكير هو ظاهرة من الظواهر العقلية التي تنتج بفعل عدة عمليات ذهنية ومعرفية يقوم بها العقل البشري، وتكون موجهة

[7] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للآجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص11.

نحو حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، أو أي موقف يواجه الفرد فهي عملية إيجابية التي تعكس العالم الموضوعي من خلال تحليل مواقف المسؤولين في أي منصب ما في الشركة[8].

ويعرف الإبداع أنه عملية ذهنية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلات ومدركا للثغرات، وخلالا فيها لديه من معلومات والعناصر الناقصة، وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل ثم اكتسابه أو تعلمه في السابق ثم البحث عن أدلة ومؤشرات في موقف. كما ينظر أليه أيضا على أنه حصيلة سلسلة من العمليات المعرفية التي يمكن أن تتطور لدى معظم الأفراد، ولكن بالتأكيد على بعض التأثيرات الجينية الوراثية، فالإبداع هو تلك الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ويتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع من أجل إيجاد الحل لها[9].

ويُقصد بالإبداع التجديدَ من خلال إعادة صياغة الأفكار القائمة لإنتاج شيء جديد. إنه عملية الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات أو استحداث أفكار جديدة وتطبيقها، ويمثل الجانب العملي لتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة ملموسة[10].

ويعرف التفكير الإبداعي من جهة علم النفس على أنه عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في أبنية وتراكيب جديدة لإضاءة الحل. وهي قدرة الفرد على رؤية ما يحوله بطريقة جديدة، والتعرف على المشاكل التي لم يتوصل إليها أحد من قبل والتوصل إلى حلول فعالة ومتفردة وجديدة لتلك المشكلات. وتعرف من الناحية الاجتماعية على أنها: "التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة وتوسيع الحدود، كما يعرف التفكير الإبداعي أنه مستوى من مستويات التفكير

[8] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للآجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص11.

[9] معموري، عبدالله، دحماني، عزيز، وبن عبد العزيز، سفيان (2019)، أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر.، ص 14

[10] بني عيسى، أحمد محمد (2020)، دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، المملكة العربية السعودية، ص209.

العليا، لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تطوير النشاط الفكري للفرد، بوضعه في مشكلات متدرجة الصعوبة واستثارة تفكيره بأساليب جديدة لدى العمال بالشركة[11].

التفكير الإبداعي هو "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي تعتقد أنها غير مترابطة ويقترب هذا التعريف من تعريف الإبداع، إلا أنه يفترق عنه بأن الإبداع هو ثمرة التفكير الإبداعي، فعندما تظهر فكرة إبداعية جديدة، فإن العملية الذهنية التي أوصلتنا إلى هذه الفكرة هي ما يسمى التفكير الإبداعي[12].

كما يعتبر نشاطاً عقلياً مركباً هادفاً توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية، الفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة[13].

كما يعرف بأنه تفكير مرن بوضع الفروض واختبارها وتعديلاتها واعادة اختبارها، وهو تفكير في نسق مفتوح، فالمعلومات ليست مقدسة بل يمكن فحصها لكي ندرك ما بينها من ثغرات واختلالات ليست لها حلول متعلمة[14].

يعرف التفكير الريادي بأنه من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، وهي العملية العقلية الإبداعية التي توجه التفكير نحو إنتاج الأفكار الابتكارية وخلق الفرص للبحث عنها مع الاستخدام الذكي لها بمخاطر مدروسة وذلك لتوليد منافع وقيم جديدة[15].

يعرف التفكير الريادي من جهة علم النفس على أنه عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في أبنية وتراكيب جديدة لإضاءة الحل. وهي قدرة الفرد على رؤية ما يحوله بطريقة

---

[11] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للآجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص13.

[12] هنانو، عبد الله محمد (2018)، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، مجلة جامعة عين شمس، مصر.

[13] بن حميدة، يوسف (2019)، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم للسنة الجامعية 2018-2019 ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، ص9.

[14] المجدوبي، كريمة بشير (2020)، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد التاسع والعشرون، ليبيا.

[15] أحمد، ندى حسن عبد القادر (2022)، أثر التفكير الريادي في التميز المؤسسي بالتطبيق على عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم 2021-2022، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 1، السودان، ص445.

جديدة، والتعرف على المشاكل التي لم يتوصل إليها أحد من قبل والتوصل إلى حلول فعالة ومتفردة وجديدة لتلك المشكلات[16]. وتعرف من الناحية الاجتماعية على أنها: "التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة وتوسيع الحدود.

كما يعرف أنه العملية التي يتم من خلالها تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال استخدام أفكار موجودة كنقطة انطلاق، وتغيير أجزاء من هذه الأفكار الموجودة بطرق عدة، إذ يمكن جعل المنتجات الناتجة من هذه الافكار، أكبر أو أصغر أو تعديل اللون أو الذوق أو إعادة ترتيبها، بهدف جعلها أكثر جاذبية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[17].

كما يعرف أنه تلك الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ويتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع من أجل إيجاد الحل لها[18].

كما يعرف أنه تفكير علمي عقلاني ينظر في الأهداف والوسائل ويختار أكثرها كفاءة وفاعلية وأن التفكير الريادي هو توجه فكري نحو البحث عن الفرص، وذلك بمخاطرة مدروسة تضمن نجاح المشروع واستمراره[19].

كما يعرف أنه مستوى من مستويات التفكير العليا، لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تطوير النشاط الفكري للفرد، بوضعه في مشكلات متدرجة الصعوبة واستثارة تفكيره بأساليب جديدة لدى العمال بالشركة[20].

ويعرف ايضاً أنه طرق تفكير غير مألوفة لا تتبع أدلة أو مفاهيم نظرية معينة[21].

---

[16] سعداوي، فيصل، ودحماني، عزيز (2022)، التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 3، الجزائر.

[17] محمد، محمد عبد القادر (2020)، أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (52)، العراق، ص 51.

[18] معموري، عبدالله، دحماني، عزيز، وبن عبد العزيز، سفيان (2019)، أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر.

[19] محمد، إيمان عصمت محمود، وحسن، فايزة أحمد محمد (2020)، فاعلية برنامج مقترح قائم على مدخل STEM التكاملي في تنمية التفكير الريادي والثقافة العلمية للطالب المعلم شعبة رياضيات أساسي بكلية التربية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، الجزء الثاني، مصر.

[20] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للآجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص13.

[21] محمد، محمد عبد القادر (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 52

ثانياً: خصائص التفكير الريادي والإبداعي

تتمثل خصائص التفكير الريادي والإبداعي فيما يلي[22]:

1- يعكس التفكير الريادي والإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب قدرته على الإنتاج الجديد.

2- يمكن وصفه بالجدة والمرونة والطلاقة الفكرية والأصالة والحساسية للمشكلات.

3- يفصح عن نفسه في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنويع ويتصف بالفائدة والقبول اجتماعيًا بشكل عام.

4- الإبداع مهارة يمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلمها من خلال مادة تعليمية أو تدريبية.

5- الإبداع ليس حكراً على الطلبة المتفوقين أو الاشخاص ذوي الذكاء العالي، كما أنها تعتمد على أهداف الفرد وعملياته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية.

6- الإبداع يعني التحرر من الخوف والمنع لذلك فإن الفرد المبدع يعتمد على الوسط البيئي المناسب والمعلم الجيد.

7- الفكرة المبدعة فكرة ضعيفة هشة لا تصمد للنقد في بدايتها، وإذا أصدرت عليها حكما سريعا فإنك ستقتلها[23].

ثالثاً: أبعاد التفكير الريادي والإبداعي

تتمثل أبعاد التفكير الريادي والإبداعي في الآتي[24]:

1- الإبداعية: تمثل الحلول الابداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الاحتياجات والتي تأخذ صيغاً من التقنيات الحديثة وهو أن يبتكر الفرد منتجاً أو خدمة أو نموذج عمل أو نشاط اقتصادي جديد.

2- المخاطرة: هي قدرة الفرد على استثمار فرصة أو خوض مشروع أو فكرة ذاتية، أي يتولى بنفسه تجميع موارد وإدارة تنظيم المشروع وتحمل نتائج قراراته من نجاح أو فشل.

3- الاستباقية: هي النزعة المستقرة نسبياً لإحداث التغير البيئي وتنمية روح المبادرة والتميز في العمل.

---

[22] المجدوبي، كريمة بشير (2020)، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد التاسع والعشرون، ليبيا، ص335.

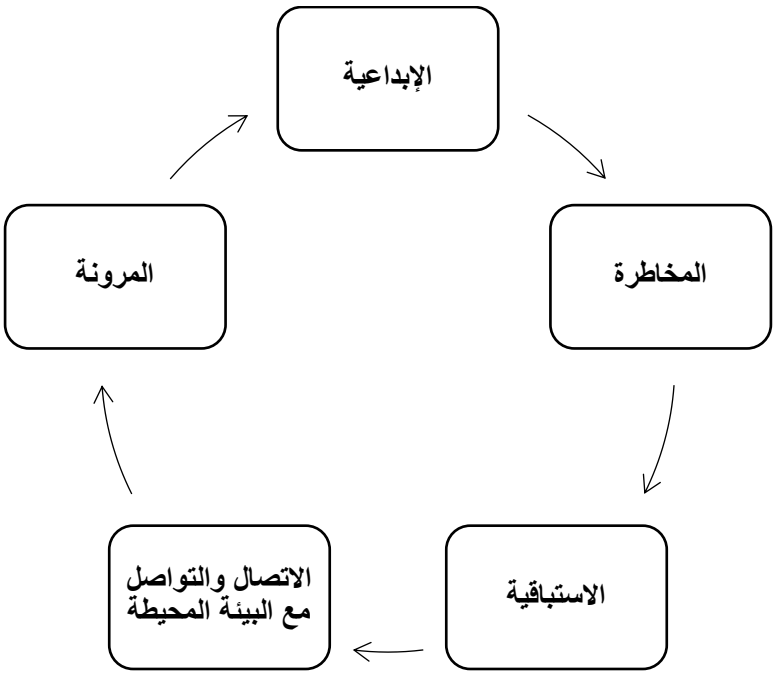
[23] بن حميدة، يوسف (2019)، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم للسنة الجامعية 2018-2019 ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، ص11.

[24] أحمد، ندى حسن عبد القادر (2022)، أثر التفكير الريادي في التميز المؤسسي بالتطبيق على عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم 2021-2022، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 1، السودان، ص446.

4- الاتصال والتواصل مع البيئة المحيطة: هي قدرة الفرد على إنتاج وتبادل المعلومات والتواصل الفعال مع الآخرين لإيصال أفكاره الإبداعية وإقناعهم بها بأسلوب إيجابي.

5- المرونة: أصبح السعر والنوعية أمرين أساسيين في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية ويتضح مفهوم المرونة من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج.

الشكل رقم (2) أبعاد التفكير الريادي والإبداعي



رابعاً: أهمية التفكير الريادي والإبداعي

تبرز أهمية التفكير الريادي والإبداعي من خلال تركيز منظمات الاعمال على عقلية رواد الأعمال عند صياغة ومراجعة استراتيجيات المنظمة، لأن هذا النمط من التفكير يجسد الفوائد المتأنية من ظروف عدم التأكد وأن منظمات الأعمال التي تفكر بطريقة ريادية لها القدرة على خلق أو الحصول على موارد جديدة ودمج الموارد الموجودة بطرق فريدة ومبتكرة، وتكمن أهمية التفكير الريادي في بقاء ونجاح منظمات الأعمال ولا سيما الصغيرة منها، إذ إن تبني هذا النوع من التفكير تمكن رجال الأعمال من البحث عن الفرص وخلقها وتحمل المخاطر

المصاحبة لها والتسامح مع الغموض الذي يشوبها في ظل التنوع الثقافي والتعقيد التكنولوجي المتزايد وأيضاً التفكير بشكل معاكس عما يفكر به الآخرين، فضلاً عن تجميع الموارد والمعلومات المتنوعة من أجل تحقيق التميز والتفوق على المنافسين[25].

فعلى المستوى الفردي تكمن أهمية التفكير الريادي والإبداعي بالآتي:

1- حل المشكلات بطرق مبتكرة: يمكّن الفرد من النظر إلى التحديات من زوايا مختلفة وإيجاد حلول غير تقليدية وفعالة.

2- التكيف مع التغيير: يساعد على تطوير المرونة الذهنية والقدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة واغتنام الفرص الناشئة.

3- تعزيز الثقة بالنفس: عندما ينجح الفرد في توليد أفكار جديدة وتنفيذها، يزداد شعوره بالكفاءة والثقة بقدراته الإبداعية.

4- تحقيق النمو الشخصي والمهني: يدفع الفرد إلى التعلم المستمر وتطوير مهاراته، مما يساهم في تقدمه على الصعيدين الشخصي والمهني.

5- إطلاق الطاقات الكامنة: يشجع على استكشاف القدرات الإبداعية الكامنة وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

وعلى المستوى المؤسسي:

1- تعزيز الابتكار والتجديد: يعتبر محركًا أساسيًا لتطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

2- تحسين الأداء والإنتاجية: يشجع الموظفين على التفكير بحماس وتقديم أفكار إبداعية لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

3- تحفيز التعاون الفعال: يعزز بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على تبادل الأفكار والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مشتركة.

4- مواجهة المنافسة الحادة: يساعد المؤسسات على التميّز في السوق وتقديم قيمة فريدة للعملاء.

[25] محمد، محمد عبد القادر (2020)، أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (52)، العراق، ص232.

5- التكيف مع التغيرات في السوق: يمكّن المؤسسة من الاستجابة بفاعلية لمتطلبات السوق المتغيرة وتوقع الاتجاهات المستقبلية.

وعلى المستوى المجتمعي:

1- تحقيق التقدم والتنمية: يؤدي إلى ظهور حلول جديدة للتحديات المجتمعية وخلق فرص اقتصادية جديدة.

2- تحرير المجتمع من القيود الفكرية: يشجع على كسر الأنماط التقليدية وتبني أساليب تفكير جديدة ومبتكرة.

3- رفع مستوى المعيشة: من خلال خلق فرص عمل جديدة وتحسين نوعية المنتجات والخدمات المتاحة.

4- بناء مجتمعات مبتكرة ومتقدمة: يشجع على تبني ثقافة الابتكار والإبداع في مختلف جوانب الحياة.[26]

خامساً: أسباب تبني التفكير الريادي والإبداعي

تتعدد الأسباب التي تدعو منظمات الاعمال إلى تبني التفكير الريادي والإبداعي في عملها وفيما يأتي بعض الأسباب التي تدفعها لذلك[27]:

- لأنها تحتاج إلى فكرة، فمن الأفضل أن تكون الفكرة جيدة للمنظمة، وهذه الفكرة الجيدة تعتبر أساساً لانطلاقة ناجحة لها.
- لتلبية حاجات السوق.
- لمواكبة تغير الأنماط السائدة والحاجات والرغبات، يمنح التفكير الريادي فرصة لتلبية الطلب بأفكار ومنتجات وخدمات جديدة.
- للبقاء في طليعة المنافسين، إذ أنه في حال عدم توليد أفكار ومنتجات وخدمات جديدة، سيعمد منافس آخر إلى ذلك، ويكمن التحدي في أن تكون مختلفاً عن الآخرين أو أفضل منهم.
- استغلال التكنولوجيا للقيام بأعمال أفضل، إذ أصبحت أداة تنافسية أساسية في أسواق اليوم.

[26] سعداوي، فيصل، ودحماني، عزيز (2022)، التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 3، الجزائر، ص 22

[27] محمد، محمد عبد القادر (2020)، أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (52)، العراق، ص233.

- بسبب قصر دورة حياة المنتج، أصبحت حياة كافة المنتجات محدودة، والمنتجات الجديدة تصبح بائدة أو متقادمة في النهاية أو من طراز قديم، وبالتالي تبرز الحاجة للتفكير والتخطيط لمنتجات جديدة.

سادساً: الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الريادي والإبداعي:

تتمثل الأساليب المتبعة لتطبيق استراتيجيات التفكير الريادي والإبداعي فيما يلي[28]:

استراتيجية العصف الذهني:

يعد العصف الذهني أسلوباً إبداعياً فردياً أو جماعياً، يتم من خلاله بذل الجهود لإيجاد الحلول لمشكلة معينة، ويكون ذلك من خلال جمع قائمة من الأفكار المقدمة من قبل الأعضاء، وقد شاع هذا المصطلح بواسطة Faickney Osbom عام 1953، والغرض من هذه الاستراتيجية هو خلق بيئة تمكن من اتخاذ القرارات الجماعية وليس فقط القرارات الفردية حيث أنه لا بد للعقل من الاتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل السبل الممكنة، وتتمثل هذه السبل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة.

استراتيجية القبعات الست للتفكير:

وهي أداة فعالة في تغيير طريقة تفكير المعلم والمتعلم، تقوم على النقاش الذي يسمح للفرد بتبديل نمط تفكيره إلى ستة أنماط لحل المشكلات التي تواجهه حيث يتم استخدام ستة أنماط من التفكير، ترمز كل قبعة من القبعات الست إلى نمط منها، ويمكن توضيح هذه القبعات كالآتي:

1- القبعة البيضاء: وتشير هذه القبعة إلى النمط المحايد المجرد من العواطف والآراء في التفكير.
2- القبعة الحمراء: تشير إلى التفكير العاطفي، وترتبط بالمشاعر والعواطف والأحاسيس.
3- القبعة السوداء: هي عبارة عن قبعة من الحذر، والوعي من أجل البقاء على قيد الحياة.
4- القبعة الصفراء: تشير هذه القبعة إلى التفكير الإيجابي، وترتبط بالجوانب الإيجابية والمشرفة.

[28] منلا، نجوى أحمد (2016)، دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 4، سورية، ص299.

5- القبعة الخضراء: وتسمى أيضا القبعة الإبداعية وتشير إلى التفكير الإبداعي الذي يقوم على طرح أفكار جديدة غير مألوفة.

6- القبعة الزرقاء: يرتديها المشرف أو المدرب أو القائد أثناء الدورة تشير إلى التفكير الشمولي، وهي بمثابة الضابط والموجه والمرشد لأنماط التفكير الأخرى.

خرائط العقل:

تعد خرائط العقل من أدوات التعلم البصري اللفظي، طورت من قبل Tony في نهاية الستينات وأنشأ كتابه خرائط العقل عام 1993 وهي استراتيجية جيدة تعتمد على رسم كل ما تريده في ورقة واحدة بشكل منظم وبطريقة مركزة ومختصرة وسهلة التذكر بالنسبة لك.

كيفية رسم خريطة العقل: تكون البداية من منتصف الصفحة مع ضرورة استخدام الأشكال والصور التي تعبر عن الفكرة المركزية، وأيضاً الأشكال والصور التي تعبر عن الأفكار الفرعية، وذلك لأن الصورة تغني عن ألف كلمة كما يجب استخدام الألوان أثناء الرسم، ومن ثم يتم وصل الفروع الرئيسة بالصورة المركزية، ويفضل ربط فكرتين أو أكثر في أن واحد معاً، وذلك لأن المخ يعمل بالربط الذهني، وهذا يساعد على الفهم والتذكر.

سابعاً: معوقات التفكير الريادي والإبداعي

تنقسم تلك المعوقات إلى ما يلي[29]:

أ- المعوقات الداخلية:

وهي معوقات داخلية للتفكير الريادي والإبداعي، وتشمل ثلاث محاور وهي: (المعوقات الشخصية، المعوقات في حل المشكلات، المعوقات البينية والموقفية)، ومن أمثلة المعوقات الشخصية (الافتقار إلى الثقة بالذات أو صورة لذات الميل نحو الاتفاق مع الساند).

[29] قنديل، وائل طه محمد علي، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز، وكرم الدين، ليلى أحمد السيد (2024)، دور التفكير الإبداعي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية دراسة ميدانية على مراكز إدارة الأزمات بوزارة البيئة المصرية، مجلة العلوم البيئية، المجلد الثالث والخمسون، العدد السادس، مصر، ص1718.

أما معوقات حل المشكلات فهي التي قد تكون الاستراتيجيات أو المهارات أو السلوك الذي يكف الفرد عن توجيه النشاط لحل المشكلات، وتوليد البدائل وتحويل الأفكار إلى أفعال، وتتضمن التثبيت على حل معين للمشكلات، والحكم غير الناضج، وتصميم العادات في غير موضعها، واستخدام مناهج غير مناسبة لحل المشكلات، والافتقار إلى تنظيم الجهد، وجمود في الإدراك والذي يؤدي لعدم الدقة.

والمعوقات البيئية الداخلية هي تلك العناصر في المجال أو الموقف التي تعوق حل المشكلات، وتتضمن الاعتقاد بوجود أسلوب واحد للتفكير السليم، ومقاومة الأفكار الجديدة.

ب- المعوقات الخارجية:

توصلت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا الموضوع عن عدد من المعوقات الخارجية والتي تحول دون التفكير الريادي والإبداعي، ومن خلال تلك الدراسات تم استخلاص عوامل قد تعيق الإبداع بصفة عامة وتقلل من درجة الاهتمام بالمهارات الإبداعية بصورة خاصة وهي:

- التقويم المتوقع: فالأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى ابتكارهم أدنى من مستوى ابتكار الأفراد الذين لا يعيرون هذه المسائل انتباها.
- المراقبة والإشراف: يكون إنتاج الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع إشراف ومراقبة أقل ابتكارا واتقانا من إنتاج الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.
- التهديد: فالأشخاص الذين يشعرون بتهديد مباشر في أعمالهم ومنافسة لهم من الآخرين هم أقل ابتكار من الأشخاص الذين لا يعيرون للمنافسة بالاً.

الفصل الثاني: ماهية تمكين الفرق الرشيقة

في عصر يتسم بالسرعة والتعقيد والتغير المستمر، أصبحت القدرة على التكيف والاستجابة بفاعلية ضرورة ملحة للمؤسسات الساعية لتحقيق النجاح. وفي هذا السياق، برزت الفرق الرشيقة (Agile Teams) كنموذج عمل فعال يركز على التعاون والمرونة والتسليم المتكرر للقيمة. إلا أن مجرد تشكيل فرق رشيدة لا يضمن تحقيق إمكاناتها الكاملة؛ بل يتطلب الأمر تمكينها (Empowerment) بشكل حقيقي لتزدهر وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وابتكار، وإن فهم ماهية تمكين الفرق الرشيقة ليس مجرد ميزة تنافسية للمؤسسات التي تتبنى منهجيات Agile، بل هو استثمار في رأس المال البشري وتعزيز لثقافة التعاون والمسؤولية. عندما يتم تمكين الفرق الرشيقة بشكل فعال، تصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بشكل مستقل، وتقديم قيمة مستمرة للعملاء. من هذا المنطلق، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على جوهر تمكين الفرق الرشيقة، وتقديم رؤية شاملة لأهميته ومكوناته الأساسية في سبيل تحقيق المرونة والابتكار والنجاح المستدام للمؤسسات.

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية اعطاء الأفراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع.

أولاً: مفهوم التمكين

يعد التمكين أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسساتهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض وتحسين الاتصال وتدفق المعلومات بين الإدارة العليا وباقي العاملين والعمل ضمن فريق، والتحفيز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطورها المستمر وتمكنها من تقديم أفضل أداء وبكفاءة عالية، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة لها[30].

[30] مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن(2022)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 17، فلسطين، ص52.

يعتبر التمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أحد اللبنات الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة[31].

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات وإن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل[32].

يعرف التمكين على أنه أسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والاستقلالية في العمل بما يشعرهم بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية ويفجر طاقاتهم الكامنة، لتظهر في إبداعات تدفعهم نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية[33].

يعرف التمكين بأنه المزيج المتكامل من المبادرات والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة أو المديرين مباشرة تجاه العاملين قصد الوصول إلى درجة معينة من تقبلهم لواقع التواجد ضمن فريق العمل داخل المنظمة عن طريق انتهاج أساليب في العديد من مستويات الإدارة كتفويض السلطة والمشاركة والاستقلالية[34].

يعرف التمكين على أنه مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على

---

31 محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص2.

32 العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، ص2.

33 مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

34 بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص8.

تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات[35].

يعرف أيضاً على أنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم[36].

يعرف أيضاً على أنه إعطاء سلطة والصلاحية للعاملين، وحرية أداء أعمالهم في المنظمة وتحفيزهم من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغية تحقيق منافع ونجاح المنظمة[37].

ان التمكين للعاملين هو مفهوم اداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها اساس نجاح العمل الاداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور اكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات[38].

ثانياً: أهمية التمكين:

يعتبر التمكين أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمده بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز لاسيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية[39].

---

35 المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2022)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية، ص36.

36 العبيد، محمد إبراهيم عجبنا(2020)، التمكيين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، ص11.

37 نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص4.

38 تلي، هارون(2020)، أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص4.

39 محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص3.

يكمن أهمية التمكين في أن التمكين يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن، كما يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، والتمكين يعد ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع[40].

يكمن أهمية التمكين بارتباطه بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة والقدرة على تحقيق الأهداف وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة .. الخ، كما يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز ابداعاتهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء[41].

كما تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة في تغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة كما انه يجعل المنظمات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسعها[42].

يؤدي الموظف دورا مهما في نجاح المنظمة باعتباره مصدر للميزة التنافسية، لما يقدمه من حلول مثلى للتحديات التي فرضها نظام العولمة، وذلك من خلال توجيه إمكانياته، مهاراته ومعارفه في تحديث وإبداع الجديد، بما يكسب المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة السوق، وتوفير متطلبات البقاء والتطور، هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل، لضمان اندماجه بالوظيفة في سبيل ضمان تحقيق دوره وتفعيل قدرته

---

[40] العبيد، محمد إبراهيم عجبنا(2020)، التمكيين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، ص12.

[41] بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص9.

[42] تلي، هارون(2020)، أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص6.

في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المناسب والذي يتجسد في التمكين'. كما تكمن أهمية التمكين الإداري بالآتي[43]:

- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلاً.
- يرفع روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات بدقة، وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.
- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة، كما تتمثل أهمية التمكين الإداري بالآتي[44]:
- يعد التمكين الإداري عامل مهم أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر ورضا عن الوظيفة.
- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق.
- التمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية.
- يساعد المدربين على تحقيق النتائج وربطها بأهداف المحددة.
- التمكين يجعل المرؤوسين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدهم.

[43] مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

[44] نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص5.

- يؤهل التمكين المرؤوسين الى مناصب أعلى في مسارهم الوظيفي.
- يدعم التمكين علاقة المدربين بمرؤوسهم وخلق مناخ من الثقة.

كما تتمثل أهمية التمكين الإداري من جانب المنظمة بالآتي[45]:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
- إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسئولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.

[45] العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، ص18.

- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

ثالثاً: أهداف التمكين

يهدف التمكين إلى جعل الأفراد داخل المؤسسة أقل اعتماد على الإدارة في أداء أعمالهم، وجعل العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء، وتطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة، وزيادة الإنتاجية، كما يهدف إلى تزويد القادة بالمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم[46].

يهدف التمكين إلى بقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو[47].

كما يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الابتكار، كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة، كما يهدف التمكين الإداري إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، كما يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم[48]. وقد جاء التمكين الإداري ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي[49]:

---

46 نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص4.

47 بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص10.

48 محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص15.

49 مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، ص165.

أولاً: بالنسبة للموظف فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: بالنسبة للزبون فان تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.

ثالثاً: بالنسبة للمنظمة فان تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

كما يهدف التمكين إلى إعطاء وتقديم الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وتنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية، وتخفيض التكاليف، إضافة إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم[50].

رابعاً: خصائص التمكين

تتعدد خصائص التمكين وفق الآتي[51]:

- التمكين حالة ذهنية تحتاج الى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية.
- يقوم التمكين الإداري على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، ويجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة

[50] المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2022)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية، ص37.

[51] محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص18.

في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، ويجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

- لا يمكن أن يتم تمكين العاملين دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها والتي من بينها دعم العوامل البيئة التنظيمية والثقافية[52].

- يعتبر التمكين أحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية التي تسعى إلى تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الصعبة ومنحهم الفرصة للمبادأة وتقبل التحدي

- يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عند قيامهم بالمهمة الموكلة إليهم من طرف القادة، فالتمكين يشعر الافراد العاملين بقدرتهم على انجاز هذه المهمة من خلال اعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرارات الحاسمة من اجل انجاح مهمة العمل دون اللجوء او انتظار الموافقة من الرئيس

- التمكين هو أحد اشكال الاثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عن ادائهم والارتياح في بيئة عمل المنظمة وهذا ما ينعكس على ادائهم بالإيجاب وانخفاض مستوى الضغوط التي تواجههم في عملهم[53].

خامساً: مفهوم القيادة الرشيقة

تُعد القيادة الرشيقة من المفاهيم المعاصرة التي استقطبت اهتمامًا ملحوظًا في الأدبيات البحثية. وقد نشأ هذا الاهتمام نتيجة لتراكم الأدلة التي تشير إلى الدور الجوهري للقيادة في تحقيق النجاح المؤسسي على مدار العقدين الأخيرين. وقد توازى مع هذا التشخيص ظهور وتطور العديد من النظريات والنماذج القيادية التي تسعى إلى توصيف السلوكيات القيادية الفعالة. وعلى سبيل المثال، شهدت الفترة الممتدة من عام 1980 إلى

52 العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، ص14.

53 تلي، هارون(2020)، أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص29.

عام 1990 تحولًا هامًا في فهم تأثير القيادة على العمليات التنظيمية، حيث برز مفهوم القيادة التحويلية الذي أكد على أهمية التحفيز والقيم الأخلاقية وتعزيز الأداء. تلاه ظهور القيادة التبادلية التي تقوم على أساس الالتزام النفسي المتبادل بين الأفراد والمنظمة لتحقيق المصالح المشتركة. وفي نهاية التسعينيات، تم تقديم نموذج القيادة التطويرية الذي يُنظر إليه على أنه امتداد وتطوير لمفهوم القيادة التحويلية، ويشير إلى السلوكيات القيادية التي تساهم في تيسير سير العمل بكفاءة وفعالية مع الحد من الإجراءات الروتينية والتعقيدات، تُعرّف القيادة الرشيقة بأنها مجموعة السلوكيات القيّمة التي تقلل الهدر الناتج عن الأفكار والعلاقات غير المثمرة وضعف التعاون، أو تلك التي تحافظ على الموارد بتجنب السلوكيات غير القيّمة كما أنها نهج منظم لتحسين أداء الأعمال من خلال الاحترام المتبادل والثقة بين القائد وفريقه، بهدف تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، وتتميز القيادة الرشيقة بالمرونة والتعامل الليّن مع الأفراد وصبر القائد على تدريبهم وتطويرهم، إلى جانب الحزم في حل المشكلات، واحترام الوقت، والتركيز على الأفكار المنتجة وتجنب تبديد الطاقات باستخدام المهارات المرنة[54].

سادساً: أبعاد القيادة الرشيقة:

تتميز شخصية القائد الرشيق بمجموعة من الخصائص والسمات الجوهرية، من أبرزها[55]:

- التواضع: يُعد التواضع فضيلة أخلاقية أساسية للقائد الرشيق، فهو ينعكس في طريقة تفكيره في الأعمال ويتناغم مع القيم الشخصية المقبولة اجتماعيًا، مما يعزز اندماجه الإيجابي في محيطه. يتفاوت مستوى التواضع لدى القائد بتأثير من شخصيته وتجاربه العملية. وعلى عكس سمات قيادية أخرى كالعدل والإنصاف التي تتضح من خلال المقارنات والإجراءات، فإن التواضع غالبًا ما يكون أقل وضوحًا ويصعب تقييمه بدقة، إذ يكتنفه بعض الغموض في الحكم على مدى تجسده في سلوك القيادة.
- الهدوء: في ظل تعقيدات الحياة وضغوط العمل المتزايدة، تبرز أهمية الهدوء كصفة أساسية في القائد، خاصة عند اتخاذ القرارات الحاسمة أو تلك المتعلقة بالأفراد. فالهدوء يمكّن القائد من التفكير بعمق والتعامل بكفاءة أكبر مع المشكلات المعقدة. كما أن التروي يمنح مساحة أوسع لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه،

[54] عبد الباري، أشرف السيد، ويوسف، شريف محمد محمد (2025)، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1، مصر، ص4.

[55] عبد الباري، أشرف السيد، ويوسف، شريف محمد محمد (2025)، مرجع سابق، ص6.

مما يؤدي إلى تصرفات وقرارات أكثر تميزًا. هذا النهج يعزز إيجاد أفضل الحلول وتنظيم العمل وتجاوز تحدياته.

- الحكمة: تشير الحكمة في القيادة الرشيقة إلى تحقيق توازن دقيق بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل، سواء كانت سلوكية أو مادية. تُعد الحكمة مرحلة متقدمة من التفكير القائم على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لجوهر القرار، مع الاستفادة من الخبرات العملية والتجارب المتراكمة وغيرها من العوامل التي تساعد على اتخاذ قرارات حكيمة في الوقت المناسب. غالبًا ما ترتبط الحكمة باتخاذ أفضل القرارات خاصة في ظل محدودية الموارد أو الوقت.
- الصبر: يُعد الصبر من أهم الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد الرشيق، حيث يرتبط بالقدرة على تأخير تحقيق بعض الاحتياجات أو الامتيازات أو الأهداف قصيرة المدى، وذلك وفقًا للظروف المحيطة وبما يخدم تحقيق رؤية القائد على مراحل وبمستويات مقبولة في بيئة العمل. من جهة أخرى، يكتسب الصبر أهمية بالغة للقائد لأن تحقيق النجاح لا يقتصر على امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد فحسب، بل يتطلب أيضًا التحلي بمهارة الصبر المستندة إلى بصيرة إدارية عميقة. الصبر هنا لا يعني التكاسل أو الخمول أو انخفاض الطموح، فالعمل الجاد يتطلب صبرًا على مراحله وتوقيته. كما يمكّن الصبر القائد من التعامل بفاعلية مع الإخفاقات التنظيمية والتصرف بعقلانية أثناء الأزمات، بالإضافة إلى النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة.
- الموضوعية: تتعلق الموضوعية بقدرة القائد على التفكير بعقلانية والتأثير في سلوكيات الأفراد، وتُعد من أبرز سمات التفكير العلمي. تتجلى الموضوعية في جميع جوانب تفكير القائد بدءًا من إدراك المشكلة وصولًا إلى اقتراح الحلول الناجحة وفق منهجية فكرية واضحة المعالم.
- اللغة (التواصل الفعال): يعتمد نجاح القيادة بشكل كبير على قدرتها على بناء مستويات عالية من الثقة لدى العاملين، وتحقيق الأهداف المطلوبة دون المساس بهذه الثقة. هذه المستويات من الثقة تعزز ارتباط الأفراد بالقيادة، وبالتالي تدعم جوانب النجاح المؤسسي.

سابعاً: ماهية تحقيق الأهداف

في رحلة الحياة الشخصية والمهنية، تمثل الأهداف البوصلة التي توجه خطواتنا وتمنحنا الدافع والسعي نحو مستقبل أفضل. إلا أن مجرد تحديد الأهداف لا يضمن الوصول إليها؛ بل يتطلب الأمر فهمًا عميقًا لـ ماهية تحقيق الأهداف، واستيعابًا للعمليات والاستراتيجيات اللازمة لتحويل الطموحات والرغبات إلى نتائج ملموسة. إن القدرة على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وامتلاك الأدوات والعقلية اللازمة لتجاوز العقبات والمضي قدمًا، هي مهارة أساسية للنجاح في أي مسعى، وإن فهم ماهية تحقيق الأهداف ليس مجرد ميزة للأفراد الطموحين، بل هو أساس النجاح للمؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها. فمن خلال تبني منهجيات واضحة لتحقيق الأهداف، يمكن للأفراد والفرق والمنظمات تركيز جهودهم، وتخصيص مواردهم بكفاءة، وقياس تقدمهم نحو رؤيتهم. من هذا المنطلق، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على جوهر تحقيق الأهداف، وتقديم رؤية شاملة لأهميته ومكوناته الأساسية في سبيل تحقيق النمو والنجاح على كافة الأصعدة.

ثامناً: العلاقة بين التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات

يمكن تصور العلاقة بين المتغيرات كسلسلة متصلة حيث يغذي كل عنصر الآخر، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف البنك بفعالية أكبر، من خلال:

1- يدفع التفكير الريادي الفرق الرشيقة إلى البحث بنشاط عن فرص جديدة للابتكار وتحسين العمليات، بينما يساعد التفكير الإبداعي في توليد حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجهها.
2- تشجيع التجريب والمخاطرة المحسوبة: العقلية الريادية تشجع الفرق على تجربة أفكار جديدة وتقبل المخاطر المحسوبة في سبيل تحقيق نتائج أفضل. أما الإبداع فيوفر طرقًا جديدة للتجريب وتقليل المخاطر المحتملة.
3- تعزيز الاستقلالية والمسؤولية: عندما يتم تشجيع التفكير الريادي والإبداعي داخل الفرق، يشعر الأفراد بملكية أكبر لعملهم وحرية في اقتراح وتنفيذ الأفكار، مما يعزز من استقلاليتهم ومسؤوليتهم.
4- تطوير حلول مبتكرة للمشاكل: يُمكّن التفكير الإبداعي الفرق من تجاوز الحلول التقليدية وإيجاد طرق جديدة وأكثر فعالية لحل المشكلات التي تعيق تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.

5- توفير بيئة آمنة للتجربة: الفرق الرشيقة، بتركيزها على التعاون والتغذية الراجعة المستمرة، تخلق بيئة آمنة يشعر فيها الأفراد بالراحة في طرح أفكار جديدة ومختلفة دون خوف من الانتقاد السلبي أو الفشل.

6- تشجيع التعاون وتبادل الأفكار: طبيعة عمل الفرق الرشيقة القائمة على التفاعل المستمر والتعاون متعدد الوظائف تسهل تبادل الأفكار ووجهات النظر المختلفة، مما يثري عملية التفكير الإبداعي ويؤدي إلى حلول أكثر شمولية وابتكارًا.

7- منح الاستقلالية في اتخاذ القرارات: عندما يتم تمكين الفرق الرشيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تحقيق أهدافها، فإن ذلك يشجع الأفراد على التفكير بشكل ريادي وتحمل مسؤولية نتائجهم.

8- التكرار السريع والتغذية الراجعة: دورات العمل القصيرة في الفرق الرشيقة تسمح بتجربة الأفكار الجديدة بسرعة والحصول على تغذية راجعة مبكرة، مما يتيح للفرق التعلم والتكيف وتحسين أفكارها بشكل مستمر.

9- تحقيق أهداف طموحة: التفكير الريادي يدفع المنظمات إلى وضع أهداف طموحة تتجاوز الوضع الراهن، بينما يساعد الإبداع في إيجاد طرق مبتكرة لتحقيق هذه الأهداف التي قد تبدو صعبة في البداية.

10- الاستجابة السريعة للتغيرات: الفرق الرشيقة، المدعومة بالتفكير الريادي والإبداعي، تكون أكثر قدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، وإيجاد حلول مبتكرة للحفاظ على الميزة التنافسية.

11- تحسين الكفاءة والإنتاجية: التفكير الإبداعي يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق جديدة وأكثر كفاءة لإنجاز المهام، بينما يساعد التفكير الريادي في تحديد الفرص لتحسين العمليات بشكل جذري. الفرق الرشيقة، بتركيزها على التحسين المستمر، تتبنى هذه الأفكار لتحسين أدائها.

12- تعزيز الابتكار وتقديم قيمة جديدة: التفكير الإبداعي هو المحرك الأساسي للابتكار، بينما يساعد التفكير الريادي في تحديد الفجوات في السوق واحتياجات العملاء التي يمكن تلبيتها من خلال حلول مبتكرة. الفرق الرشيقة هي الآلية التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات وقيمة حقيقية للمنظمة وعملائها.

13- بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة: عندما يتم دمج التفكير الريادي والإبداعي في طريقة عمل الفرق الرشيقة، فإنه يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة والتجريب على نطاق أوسع.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على عينة عشوائية بلغ عدده 100 من العاملين في منظمة الاونروا وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (84) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- **المتغير المستقل:**

أ- التفكير الريادي: بواقع (16) عبارة.

ب-التفكير الإبداعي: بواقع (15) عبارة.

2- المتغير التابع:

أ- تمكين الفرق الرشيقة: بواقع (15) عبارة.

ب-تحقيق أهداف المنظمات: بواقع (15) عبارة.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ
التفكير الريادي	0.0.887
التفكير الإبداعي	0.944
تمكين الفرق الرشيقة	0.847
تحقيق أهداف المنظمات	0.799

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	0	%0
معهد متوسط	5	%6
إجازة جامعية	64	%76.2
ماجستير	9	%10.7
دكتوراه	6	%7.1
المجموع	84	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (2) إلى إن ما نسبته 76.2% من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية ويليه ما نسبته 10.7% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير ويليه ما نسبته 7.1% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الدكتوراه ويليه ما نسبته 6% من أفراد العينة من الحاصلين على شهادة معهد متوسط، مما يدل على المؤهل العلمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	7	%8.3
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	49	%58.3
من 5 إلى إلى أقل من 10 سنوات	14	%16.7
10 سنوات فاكثر	14	%16.7
المجموع	84	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (3) إن ما 58.3% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 3 إلى أقل من 5 سنوات ويليه ما نسبته 16.7% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و10 سنوات فأكثر ويليه ما نسبته 8.3% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات، مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	37	%44
موظف فني	47	%56
المجموع	84	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (4) إن ما 56% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 44% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين.

خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس التفكير الريادي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الريادي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج قياس التفكير الريادي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أنا مستعد لتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق أهداف الفريق.	25	54	2	3	0	4.2024	0.65454	موافقة مرتفعة جداً
أبحث دائمًا عن فرص جديدة لتحسين أداء الفريق.	29	47	4	4	0	4.2024	0.74088	موافقة مرتفعة جداً
أتمتع بروح المبادرة وأقوم بطرح أفكار جديدة لتحقيق الأهداف.	27	56	1	0	0	4.3095	0.49030	موافقة مرتفعة جداً
أتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتي وأفعالي داخل الفريق.	19	63	2	0	0	4.2024	0.45996	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.	32	44	4	4	0	4.2381	0.75441	موافقة مرتفعة جداً
أحرص على استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج.	26	55	2	1	0	4.2619	0.56225	موافقة مرتفعة جداً
أتمتع برؤية واضحة لأهداف الفريق وأعمل على تحقيقها بفعالية.	23	59	2	0	0	4.2500	0.48780	موافقة مرتفعة جداً
أتشجع على تجربة أساليب جديدة حتى لو كانت غير مألوفة.	19	62	1	2	0	4.1667	0.55609	موافقة مرتفعة

أستطيع تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	34	50	0	0	0	4.4048	0.49379	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن الابتكار هو مفتاح نجاح الفريق.	22	53	6	3	0	4.1190	0.68380	موافقة مرتفعة
أحرص على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.	36	46	2	0	0	4.4048	0.54039	موافقة مرتفعة جداً
أستطيع تحديد الفرص المتاحة واستغلالها بشكل فعال.	39	45	0	0	0	4.4643	0.50172	موافقة مرتفعة جداً
أتمتع بالقدرة على تحفيز الآخرين لتبني أفكار جديدة.	28	49	6	1	0	4.2381	0.63282	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن الفشل هو جزء من عملية التعلم والنمو.	28	41	10	5	0	4.0952	0.83043	موافقة مرتفعة
أحرص على تطوير مهاراتي الريادية بشكل مستمر.	33	46	0	5	0	4.2738	0.75012	موافقة مرتفعة جداً
أنا مستعد لتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق أهداف الفريق.	19	55	3	7	0	4.0238	0.77578	موافقة مرتفعة
التفكير الريادي	84					4.2411	0.40726	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.24 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.40 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى

آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للتفكير الريادي لدى منظمة الاونروا وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس التفكير الإبداعي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الإبداعي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج قياس التفكير الإبداعي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أتمتع بالقدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.	15	56	7	6	0	3.9524	0.74291	موافقة مرتفعة
أستخدم أساليب غير تقليدية لتحسين عمليات العمل داخل الفريق.	24	48	2	10	0	4.0238	0.89141	موافقة مرتفعة
أبحث دائمًا عن طرق جديدة لتحسين جودة العمل.	18	50	9	7	0	3.9405	0.81183	موافقة مرتفعة
أستطيع رؤية المشكلات من زوايا مختلفة لإيجاد حلول إبداعية.	25	48	1	10	0	4.0476	0.89044	موافقة مرتفعة
أشجع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم الإبداعية دون خوف من النقد.	22	42	15	5	0	3.9643	0.82792	موافقة مرتفعة
أستخدم الخيال والإبداع في تطوير حلول فعالة للتحديات.	24	52	2	6	0	4.1190	0.76685	موافقة مرتفعة
أحرص على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.	17	56	5	6	0	4.0000	0.74446	موافقة مرتفعة
أعتقد أن الإبداع يسهم في زيادة فعالية الفريق.	29	53	2	0	0	4.3214	0.51859	موافقة مرتفعة جداً

أستطيع تحليل المشكلات بشكل إبداعي للوصول إلى حلول مبتكرة.	30	52	2	0	0	4.3333	0.52258	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن الإبداع هو عنصر أساسي لنجاح الفريق.	19	62	1	2	0	4.1667	0.55609	موافقة مرتفعة
أستخدم الأساليب الإبداعية لتحسين تجربة العملاء.	29	42	12	1	0	4.1786	0.71407	موافقة مرتفعة
أحرص على تحفيز أعضاء الفريق للتفكير خارج الصندوق.	29	54	0	1	0	4.3214	0.54132	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن الإبداع يسهم في زيادة رضا العملاء.	27	55	1	1	0	4.2857	0.55039	موافقة مرتفعة جداً
أستخدم الأدوات التكنولوجية لتعزيز الإبداع في العمل.	40	34	10	0	0	4.3571	0.68798	موافقة مرتفعة جداً
أحرص على تقييم الأفكار الإبداعية بشكل موضوعي قبل تنفيذها.	35	49	0	0	0	4.4167	0.49597	موافقة مرتفعة جداً
التفكير الإبداعي	84					4.1619	0.46446	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.16 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.46 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع للتفكير الإبداعي لدى منظمة الاونروا وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس تمكين الفرق الرشيقة:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتمكين الفرق الرشيقة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس تمكين الفرق الرشيقة

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أعضاء الفريق لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.	25	58	0	1	0	4.2738	0.52299	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة.	44	30	10	0	0	4.4048	0.69627	موافقة مرتفعة جداً
الفريق قادر على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل.	38	46	0	0	0	4.4524	0.50072	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يتحملون المسؤولية الكاملة عن مهامهم.	30	53	0	1	0	4.3333	0.54515	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة.	28	54	1	1	0	4.2976	0.55493	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يتواصلون بشكل فعال لضمان نجاح المهام.	42	32	10	0	0	4.3810	0.69256	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج.	33	51	0	0	0	4.3929	0.49132	موافقة مرتفعة جداً

أعضاء الفريق يشعرون بالتمكين لاتخاذ القرارات دون الحاجة إلى إشراف دائم.	19	64	0	1	0	4.2024	0.48545	موافقة مرتفعة جداً
الفريق قادر على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.	29	51	4	0	0	4.2976	0.55493	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يعملون بشكل متناغم لتحقيق النتائج المرجوة.	29	55	0	0	0	4.3452	0.47830	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يشعرون بالثقة في قدرتهم على تحقيق الأهداف.	27	57	0	0	0	4.3214	0.46983	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف دقيق.	40	38	6	0	0	4.4048	0.62323	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يتبادلون المعرفة والخبرات لتحسين الأداء.	36	48	0	0	0	4.4286	0.49784	موافقة مرتفعة جداً
الفريق قادر على تحديد الأولويات وتنفيذها بكفاءة.	26	58	0	0	0	4.3095	0.46507	موافقة مرتفعة جداً
أعضاء الفريق يشعرون بالمسؤولية تجاه نجاح الفريق ككل.	45	33	6	0	0	4.4643	0.62952	موافقة مرتفعة جداً
تمكين الفرق الرشيقة	84					4.3540	0.40346	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.35 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.40 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يسهم التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس تحقيق أهداف المنظمات:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق أهداف المنظمات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس تحقيق أهداف المنظمات

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الفريق يسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	23	61	0	0	0	4.2738	0.44859	موافقة مرتفعة جداً
المنظمة تحقق أهدافها بفضل الجهود المشتركة للفرق العاملة.	24	60	0	0	0	4.2857	0.45447	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.	29	55	0	0	0	4.3452	0.47830	موافقة مرتفعة جداً
المنظمة تحقق نموًا مستدامًا بفضل أداء الفرق الرشيقة.	23	61	0	0	0	4.2738	0.44859	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.	35	49	0	0	0	4.4167	0.49597	موافقة مرتفعة جداً

المنظمة تحقق أهدافها المالية بفضل الجهود المشتركة للفرق.	37	47	0	0	0	4.4405	0.49943	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل على تحسين عمليات العمل لتحقيق الأهداف.	23	61	0	0	0	4.2738	0.44859	موافقة مرتفعة جداً
المنظمة تحقق رضا العملاء بفضل أداء الفرق الرشيقة.	37	41	6	0	0	4.3690	0.61663	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يسهم في تحقيق الابتكار والتطوير داخل المنظمة.	27	57	0	0	0	4.3214	0.46983	موافقة مرتفعة جداً
المنظمة تحقق أهدافها بفضل التكيف السريع مع التغيرات.	21	63	0	0	0	4.2500	0.43561	موافقة مرتفعة جداً
المنظمة تحقق أهدافها بفضل الابتكار المستمر للفرق العاملة.	20	64	0	0	0	4.2381	0.42848	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يسهم في تحسين سمعة المنظمة في السوق.	34	44	6	0	0	4.3333	0.60785	موافقة مرتفعة جدا
المنظمة تحقق أهدافها بفضل التزام الفرق بقيمها الأساسية.	29	55	0	0	0	4.3452	0.47830	موافقة مرتفعة جداً
الفريق يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.	19	65	0	0	0	4.2262	0.42088	موافقة مرتفعة جداً

المنظمة تحقق أهدافها بفضل قدرة الفرق على التكيف مع التحديات.	22	62	0	0	0	4.2619	0.44231	موافقة مرتفعة جداً
تحقيق أهداف المنظمات	84					4.3103	0.36139	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.36 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي يسهم التفكير الريادي والإبداعي في تحقيق الأهداف لدى منظمة الأونروا وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات لدى منظمة الأونروا.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي والابتكاري كمتغير مستقل وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات كمتغير تابع.

الجدول رقم (10) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي والابتكاري وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.23468	0.603	0.613	**0.783[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.783)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التفكير الريـادي والابتكـاري وتمكين الفرق الرشـــيقـة وتحقيق أهداف المنظمـات وأن معـامـل التحـديـد هو (0.603)، أي إن التفكير الريادي والابتكاري وتمكين الفرق الرشيقة تفسر (60.3%)، من التغيرات الحاصلة في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات.

الجدول رقم (11) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	64.135	3.532	2	7.064	Regression	**1**
		0.055	81	4.461	Residual	
			83	11.525	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـــائية F، وهي (64.135)، ومعنوية الدلالة الحســـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (12) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي والابتكاري في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.523		0.273	1.507	(Constant)	
0.098	1.676	0.299	0.163	0.274	التفكير الريادي	**1**
0.007	2.792	0.498	0.143	0.400	التفكير الابتكاري	**2**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التفمكير الابتكاري) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات لدى منظمة الأونروا.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي كمتغير مستقل وتمكين الفرق الرشيقة كمتغير تابع.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.26596	0.565	0.571	**0.755[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســاوي (0.755)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشـــيقة وأن معامل التحديد هو (0.565)، أي إن التفكير الريادي يفســـر (56.5%)، من التغيرات الحاصلة في تمكين الفرق الرشيقة.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	109.010	7.711	1	7.711	Regression	**1**
		0.071	82	5.800	Residual	
			83	13.511	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـــائية F، وهي (109.010)، ومعنوية الدلالة الحســـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي في تمكين الفرق الرشيقة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	3.864		0.305	1.180	(Constant)	
0.000	10.441	0.755	0.072	0.748	التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.180 + 0.748\ x1$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي كمتغير مستقل وتحقيق أهداف المنظمة كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف المنظمة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.25181	0.514	0.520	**0.721[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.721)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف المنظمة وأن معامل التحديد هو (0.514)، أي إن التفكير الريادي يفسـر (51.4%)، من التغيرات الحاصلة في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	88.952	5.640	1	5.640	Regression	**1**
		0.063	82	5.200	Residual	
			83	10.840	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (88.952)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الريادي في تحقيق أهداف المنظمة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.519		0.289	1.596	(Constant)	
0.000	9.431	0.721	0.068	0.640	التفكير الريادي وتحقيق أهداف المنظمة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التفكير الريادي وتحقيق أهداف المنظمة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.596 + 0.640\ x1$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي كمتغير مستقل وتمكين الفرق الرشيقة كمتغير تابع.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.25571	0.598	0.603	**0.777[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.777)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشـيقة وأن معامل التحديد هو (0.598)، أي إن التفكير الإبداعي يفسـر (59.8%)، من التغيرات الحاصلة في تمكين الفرق الرشيقة.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	124.634	8.149	1	8.149	Regression	**1**
		0.065	82	5.362	Residual	
			83	13.511	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (124.634)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.110		0.253	1.546	(Constant)	
0.000	11.164	0.777	0.060	0.675	التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.546 + 0.675\ x1$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي كمتغير مستقل وتحقيق أهداف المنظمة كمتغير تابع.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.24859	0.527	0.533	**0.730[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تسـاوي (0.730)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة وأن معامل التحديد هو (0.527)، أي إن التفكير الإبداعي يفسـر (52.7%)، من التغيرات الحاصلة في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	93.408	5.772	1	5.772	Regression	**1**
		0.062	82	5.067	Residual	
			83	10.840	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (93.408)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المنظمة

Sig.	**T**	**Standardized Coefficients**	**Unstandardized Coefficients**		**Model**	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.915		0.246	1.947	(Constant)	
0.000	9.665	0.730	0.059	0.568	التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة	**1**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـــير الجدول أعلاه إلى أن (التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف المنظمة) هي دالة إحصـــائياً حســـب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$\boldsymbol{y = 1.947 + 0.568\, x1}$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا.

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات لدى منظمة الأونروا، تشير هذه النتيجة إلى أن هناك ترابطاً قوياً وهاماً بين ثلاثة عوامل أساسية في منظمة الأونروا: التفكير الريادي والإبداعي: يشمل القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، والمبادرة، وتحمل المخاطر المحسوبة، والسعي لاقتناص الفرص. وتمكين الفرق الرشيقة: يعني منح الفرق العاملة المرونة والاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، مع التركيز على التكيف السريع مع المتغيرات. وتحقيق أهداف المنظمات: يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة. هذا يعني أنه كلما زاد تبني التفكير الريادي والإبداعي داخل المنظمة، وكلما تم تمكين الفرق الرشيقة بشكل أكبر، زادت احتمالية تحقيق الأونروا لأهدافها. ويبدو أن هذه العوامل الثلاثة تعزز بعضها البعض بشكل إيجابي.

2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا، تدل هذه النتيجة على أن هناك ارتباطاً هاماً بين تبني عقلية ريادية داخل المنظمة وبين منح الفرق العاملة صلاحيات أكبر ومرونة في عملها. بمعنى آخر، عندما يكون الموظفون أكثر ميلاً للمبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية، فإن ذلك يتماشى بشكل جيد مع هيكلة الفرق الرشيقة التي تعتمد على الاستقلالية واتخاذ القرارات اللامركزية.

3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا، تشير هذه النتيجة إلى أن تبني عقلية ريادية داخل منظمة الأونروا يساهم بشكل كبير في قدرتها على تحقيق أهدافها. عندما يكون الموظفون مبادرين ويبحثون عن فرص للتحسين والتطوير، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل وفعاليته وبالتالي على تحقيق الأهداف المنشودة.

4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة لدى منظمة الأونروا، تدل هذه النتيجة على أن هناك ارتباطاً هاماً بين قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وبين منح الفرق العاملة الاستقلالية والمرونة في عملها. الفرق الرشيقة التي تتمتع ببيئة تشجع على التفكير الإبداعي تكون أكثر قدرة على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات وتنفيذ المهام بكفاءة.

5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتحقيق أهداف منظمة الأونروا، تشير هذه النتيجة إلى أن القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة داخل منظمة الأونروا تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهدافها. الإبداع يساعد المنظمة على إيجاد طرق جديدة وفعالة لتحسين أدائها وتلبية احتياجات المستفيدين والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- يجب على إدارة منظمة الأونروا تعزيز هذه العلاقة القوية من خلال تبني استراتيجيات متكاملة تدعم التفكير الريادي والإبداعي وتمكين الفرق الرشيقة في جميع مستويات المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التفكير الريادي والإبداعي لدى الموظفين، وتشجيع ثقافة الابتكار وتقدير الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية والجماعية، وتطبيق منهجيات العمل الرشيقة في مختلف أقسام المنظمة وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتمكين الفرق، وإنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل المفتوح وتبادل المعرفة بين الفرق.

2- يجب على منظمة الأونروا الاستمرار في تعزيز التفكير الريادي لدى موظفيها كونه عاملاً مساعداً في تطبيق وتمكين الفرق الرشيقة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة، توفير فرص التعلم والتطوير في مجالات القيادة والابتكار وحل المشكلات، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتمكين الفرق ومنحها حرية التصرف في حدود الأهداف العامة.

3- يجب على منظمة الأونروا الاستثمار في بناء ثقافة ريادية شاملة تشجع جميع الموظفين على التفكير بشكل استباقي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إبراز أهمية التفكير الريادي في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ومكافأة وتقدير الموظفين الذين يظهرون سلوكيات ريادية ويساهمون في تحقيق إنجازات ملموسة، وتوفير آليات للتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة لتبادل الأفكار والمقترحات، وتشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتحديد الفرص الجديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة.

4- يجب على منظمة الأونروا خلق بيئة عمل محفزة للإبداع داخل الفرق الرشيقة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحات وأوقات مخصصة للتفكير الإبداعي وتبادل الأفكار، وتشجيع التجريب والمجازفة المحسوبة وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، وتوفير الأدوات والتقنيات التي تدعم عملية الإبداع وحل

المشـكلات بشـكل مبتكر، وتشـكيل فرق عمل متنوعة تجمع بين مهارات وخبرات مختلفة لتحفيز التفكير من زوايا متعددة.

5- يجب على منظمة الأونروا تبني اســـتراتيجيات تهدف إلى تعزيز ثقافة الإبداع في جميع جوانب عملها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وتقديم المقترحات لتحسين العمليات والخدمات، وإنشاء آليات لتقييم وتنفيذ الأفكار المبتكرة، والاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتحفيز الإبداع وتســـهيل عملية توليد الأفكار، وبناء شـــراكات مع مؤســـســـات أخرى لتبادل الخبرات وأفضـــل الممارسات في مجال الابتكار.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- أحمد، ندى حسن عبد القادر (2022)، أثر التفكير الريادي في التميز المؤسسي بالتطبيق على عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم 2021-2022، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 1، السودان.

2- بالساسي، زاكي، وشريفي، سمية(2019)، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

3- بني عيسى، أحمد محمد (2020)، دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، المملكة العربية السعودية.

4- بن حميدة، يوسف (2019)، التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري والتحصيل الدراسي دراسة ميدانية لطلبة ليسانس تخصص كرة القدم للسنة الجامعية 2018-2019 ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.

5- تلي، هارون(2020)، أثر التمكين في تخفيض ضغوطات العمل لدى الأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

6- حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للأجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

7- سعداوي، فيصل، ودحماني، عزيز (2022)، التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 3، الجزائر.

8- عبد الباري، أشرف السيد، ويوسف، شريف محمد محمد (2025)، القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1، مصر.

9- العبد طموس، إيمان عمر(2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

10- العبيد، محمد إبراهيم عجبنا(2020)، التمكيين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

11- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعيبي، فيصل بن أحمد(2022)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 4، المملكة العربية السعودية.

12- المجدوبي، كريمة بشير (2020)، التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية، مجلة كلية الآداب، العدد التاسع والعشرون، ليبيا.

13- محمدية، عمر جهاد عبد الرحيم(2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

14- محمد، إيمان عصمت محمود، وحسن، فايزة أحمد محمد (2020)، فاعلية برنامج مقترح قائم على مدخل STEM التكاملي في تنمية التفكير الريادي والثقافة العلمية للطالب المعلم شعبة رياضيات أساسي بكلية التربية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، الجزء الثاني، مصر.

15- محمد، محمد عبد القادر (2020)، أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (52)، العراق.

16- مدروس، نادية، وحلايلي، نريمان (2023)، أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر.

17- مرزوق، سارة، وبوعشة، مبارك(2017)، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر.

18- مصلح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن(2022)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 17، فلسطين.

19- معموري، عبدالله، دحماني، عزيز، وبن عبد العزيز، سفيان (2019)، أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر

20- منلا، نجوى أحمد (2016)، دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 4، سورية.

21- نعمي، سلمى، وبن سليمان، آمال(2020)، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

22- هنانو، عبد الله محمد (2018)، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، مجلة جامعة عين شمس، مصر.

المراجع الأجنبية

1- Al-Somali, S., Ghorbani, A., & Clegg, B. (2021). From leadership to execution: Entrepreneurial and creative thinking in agile teams—A Silicon Valley tech perspective. Journal of Organizational Agility, 15(3), 45-67.
2- Martínez, P., & Fernández, R. (2020). The impact of creative leadership on agile team performance in financial services: A European quantitative analysis. *International Journal of Innovation Management, 24*(5), 2050034. https://doi.org/xx.xxxx/xxxxxx
3- Thompson, L., & Lee, M. (2022). From vision to execution: Entrepreneurial thinking in agile health-tech startups. Entrepreneurship & Agile Practices, 10(1), 78-99.
4- Wagner, H., Tanaka, K., & Schmidt, J. (2019). Design thinking in agile manufacturing: A longitudinal action research study. Agile Systems and Lean Manufacturing Journal, 8(2), 112-130

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

الأخوة الأعزاء تحية طيبة وبعد..

تقوم الطالبة بإعداد بحث بعنوان:

من القيادة إلى التنفيذ: دور التفكير الريادي والإبداعي في تمكين الفرق الرشيقة وتحقيق أهداف المنظمات

وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان لاستقصاء آرائكم، وذلك لإغناء البحث حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستساعد الطالبة في الوصول إلى نتائج قيمة تساهم في إغناء الدراسة علماً أن إجاباتكم ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

شهادة ثانوية	دبلوم / معهد متوسط	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- الموقع الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغيرات المستقلة						
التفكير الريادي						
1	أنا مستعد لتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق أهداف الفريق.					
2	أبحث دائمًا عن فرص جديدة لتحسين أداء الفريق.					
3	أتمتع بروح المبادرة وأقوم بطرح أفكار جديدة لتحقيق الأهداف.					
4	أتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتي وأفعالي داخل الفريق.					
5	أستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.					
6	أحرص على استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج.					
7	أتمتع برؤية واضحة لأهداف الفريق وأعمل على تحقيقها بفعالية.					
8	أتشجع على تجربة أساليب جديدة حتى لو كانت غير مألوفة.					
9	أستطيع تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.					
10	أعتقد أن الابتكار هو مفتاح نجاح الفريق.					
12	أحرص على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.					
13	أستطيع تحديد الفرص المتاحة واستغلالها بشكل فعال.					
14	أتمتع بالقدرة على تحفيز الآخرين لتبني أفكار جديدة.					
15	أرى أن الفشل هو جزء من عملية التعلم والنمو.					
16	أحرص على تطوير مهاراتي الريادية بشكل مستمر.					

التفكير الإبداعي						
1	أتمتع بالقدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.					
2	أستخدم أساليب غير تقليدية لتحسين عمليات العمل داخل الفريق.					
3	أبحث دائمًا عن طرق جديدة لتحسين جودة العمل.					
4	أستطيع رؤية المشكلات من زوايا مختلفة لإيجاد حلول إبداعية.					
5	أشجع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم الإبداعية دون خوف من النقد.					
6	أستخدم الخيال والإبداع في تطوير حلول فعالة للتحديات.					
7	أحرص على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.					
8	أعتقد أن الإبداع يسهم في زيادة فعالية الفريق.					
9	أستطيع تحليل المشكلات بشكل إبداعي للوصول إلى حلول مبتكرة.					
10	أرى أن الإبداع هو عنصر أساسي لنجاح الفريق.					
11	أستخدم الأساليب الإبداعية لتحسين تجربة العملاء.					
12	أحرص على تحفيز أعضاء الفريق للتفكير خارج الصندوق.					
13	أرى أن الإبداع يسهم في زيادة رضا العملاء.					
14	أستخدم الأدوات التكنولوجية لتعزيز الإبداع في العمل.					
15	أحرص على تقييم الأفكار الإبداعية بشكل موضوعي قبل تنفيذها.					

المتغيرات التابعة						
تمكين الفرق الرشيقة						
1	أعضاء الفريق لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.					
2	الفريق يعمل بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة.					
3	الفريق قادر على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل.					
4	أعضاء الفريق يتحملون المسؤولية الكاملة عن مهامهم.					
5	الفريق يعمل بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة.					
6	أعضاء الفريق يتواصلون بشكل فعال لضمان نجاح المهام.					
7	الفريق يستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج.					
8	أعضاء الفريق يشعرون بالتمكين لاتخاذ القرارات دون الحاجة إلى إشراف دائم.					
9	الفريق قادر على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.					
10	أعضاء الفريق يعملون بشكل متناغم لتحقيق النتائج المرجوة.					
11	أعضاء الفريق يشعرون بالثقة في قدرتهم على تحقيق الأهداف.					
12	الفريق يعمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف دقيق.					
13	أعضاء الفريق يتبادلون المعرفة والخبرات لتحسين الأداء.					
14	الفريق قادر على تحديد الأولويات وتنفيذها بكفاءة.					
15	أعضاء الفريق يشعرون بالمسؤولية تجاه نجاح الفريق ككل.					
تحقيق أهداف المنظمات						
1	الفريق يسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
2	المنظمة تحقق أهدافها بفضل الجهود المشتركة للفرق العاملة.					
3	الفريق يعمل على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.					
4	المنظمة تحقق نموًا مستدامًا بفضل أداء الفرق الرشيقة.					
5	الفريق يسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.					

6	المنظمة تحقق أهدافها المالية بفضل الجهود المشتركة للفرق.					
7	الفريق يعمل على تحسين عمليات العمل لتحقيق الأهداف.					
8	المنظمة تحقق رضا العملاء بفضل أداء الفرق الرشيقة.					
9	الفريق يسهم في تحقيق الابتكار والتطوير داخل المنظمة.					
10	المنظمة تحقق أهدافها بفضل التكيف السريع مع التغيرات.					
11	المنظمة تحقق أهدافها بفضل الابتكار المستمر للفرق العاملة.					
12	الفريق يسهم في تحسين سمعة المنظمة في السوق.					
13	المنظمة تحقق أهدافها بفضل التزام الفرق بقيمها الأساسية.					
14	الفريق يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.					
15	المنظمة تحقق أهدافها بفضل قدرة الفرق على التكيف مع التحديات.					

ولكم جزيل الشكر....