

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسة الإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية السعودية

إعداد الطالب/

علي محمد عبدالله الشهري

٢٤١٠٠٠٣٣٧

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

١٤٤٦ - ٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدى

أهدي هذا العمل لى والدي العزيزين، اللذين كانا لى الداعم الأكبر والقوة الحسنة. لى
والدي الحبيبة، التي لم تبخل عليّ بحبها وتوجيهاتها، ولى والدي الكريم، الذي علمني معنى
الإصرار والعزيمة.

لى زوجتي العزيزة، التي كانت لى السند والشريك في هذه الرحلة الطويلة، أهدي هذا
الإنجاز كتقدير وامتنان لدمعها اللامحدود وتشجيعها المستمر.

لى أستاذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي درب العلم والمعرفة، وقدموا لي من وفهم
وخبرتهم ما ساعدني على إتمام هذا العمل.

لى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، أهدي هذا العمل
تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدموه من دعم ومساندة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساندني وآمن بقدراتي، سائلاً الله أن يجعل هذا
الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاحات.

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

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

أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير لى والدي العزيمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في كل خطوتي. إن وعظم المعنوي والمادي، وتضحياتكم المستمرة، كان لهما الأثر العميق في نجاحي وتحقيقي لهذا النجاح.

كما أود أن أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والسند الدائم. لقد كانت بدعمها وتشجيعها مصدر إلهام وقوة لي في جميع مراحل هذا العمل.

أشكر أستاذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاكم العملية القيمة ونصائحكم السديدة، التي كان لها دور كبير في نجاح هذا البحث.

و. أسماء أبو عنزة

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدى. إن وعظم وتشجيعكم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل الصعوبات.

في الختام، أشكر كل من ساهم في نجاح هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو النصيحة أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية، وقد قام الباحث بتوزيع (٢٧٦) استبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، حيث تم استرداد (٢٥٧) استبانة، كان منها (٢٤٦) استبانة صالحة للتحليل، وذلك بعد استبعاد (١١) استبانة لعدم ملاءمتها للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابة عن فقراتها المختلفة، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٨٩,١٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها (التحسين المستمر، والعمل القياسي، والقيادة التشاركية، واحترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة، وهذا يعني أن تطبيق الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي في تعزيز الإبداع، مما يؤدي إلى النهوض بالشركات الصناعية السعودية إلى وضع أفضل ويزيد فرصها في النجاح والتطوير.

وأوصت الدراسة بضرورة التوسع من قبل الشركات الصناعية السعودية في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة من خلال عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق وتطوير البرمجيات؛ لما لها من دور أساسي وواضح في تحقيق عناصر الإبداع، ونشر ثقافة الإبداع بين العاملين لدى الشركات الصناعية السعودية من خلال أنشطة التحسين المستمر لأنشطة وأعمال الشركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة – الإبداع- الشركات الصناعية السعودية.

قائمة المحتويات

ج	بسم الله الرحمن الرحيم.....
د	إهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	المستخلص.....
ز	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١	١,١ مقدمة:.....
٣	٢,١ مشكلة الدراسة:.....
٣	٣,١ أهمية الدراسة:.....
٤	٤,١ أهداف الدراسة:.....
٥	٥,١ تساؤلات الدراسة.....
٥	٦,١ فروض الدراسة:.....
٦	٧,١ نموذج الدراسة.....
٧	٨,١ الدراسات السابقة:.....
١٥	٩,١ الفجوة البحثية:.....
١٦	١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١٧	١١,١ المنهجية وطرق البحث:.....

١٢,١	مصادر جمع البيانات.....	١٧
١٣,١	أدوات الدراسة:.....	١٨
١٤,١	حدود الدراسة:.....	١٨
	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	١٩
	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة.....	١٩
١,١,٢	تمهيد.....	١٩
٢,١,٢	مفهوم الإدارة الرشيقة.....	١٩
٣,١,٢	التطور التاريخي للإدارة الرشيقة.....	٢٠
٤,١,٢	أهداف الإدارة الرشيقة.....	٢١
٥,١,٢	فوائد تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.....	٢٢
٦,١,٢	أبعاد الإدارة الرشيقة.....	٢٣
٧,١,٢	متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.....	٢٦
٨,١,٢	معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة.....	٢٦
	المبحث الثاني: الإبداع الإداري.....	٢٩
١,٢,٢	تمهيد.....	٢٩
٢,٢,٢	مفهوم الإبداع:.....	٢٩
٣,٢,٢	أهمية الإبداع الإداري:.....	٣٠
٤,٢,٢	عناصر الإبداع الإداري:.....	٣٢
٥,٢,٢	مراحل الإبداع الإداري:.....	٣٣
٦,٢,٢	إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:.....	٣٤

٣٤	٧,٢,٢ الشروط اللازمة لتوفير مناخ ابداعي ملائم.....
٣٥	٨,٢,٢ معوقات الإبداع الإداري :.....
٣٧	الفصل الثالث المنهجية وأساليب البحث.....
٣٧	١,٣ تمهيد.....
٣٧	٢,٣ منهجية الدراسة.....
٣٧	٣,٣ مجتمع الدراسة.....
٣٨	٤,٣ عينة الدراسة.....
٣٩	٥,٣ مصادر جمع البيانات.....
٤١	٦,٣ اختبار صلاحية أداة الدراسة.....
٤١	٧,٣ صدق أداة الدراسة.....
٤١	٨,٣ ثبات أداة الدراسة:.....
٤٣	٩,٣ ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٤٥	١٠,٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة.....
٤٦	الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.....
٤٦	١,٤ تمهيد.....
٤٦	٢,٤ وصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
٤٩	٣,٤ تحليل أداة الدراسة.....
٦١	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٧١	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
٧١	١,٥ تمهيد.....

٢١	النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة.....
٢٢	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....
٢٤	٤,٥ التوصيات:.....
٢٦	Abstract.....
٢٧	المراجع.....
٢٧	أولاً: المراجع العربية.....
٨١	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
I.....	الملاحق.....
II	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٤٧	الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لجنس الموظف والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
٤٩	الجدول (٢) توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات وأبعاد الدراسة
٤٩	الجدول (٣) مقياس ليكرت الخماسي
٥٠	الجدول (٤) مستويات الأهمية النسبية
٥١	جدول (٥) معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة بطريقة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا
٥٢	الجدول (٦): قيم معامل ارتباط بيرسون لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد للمتغير المستقل
٥٣	الجدول (7) قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد
٥٥	الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
٥٦	الجدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
٥٧	الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
٥٩	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٦٠	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٦١	الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعمل القياسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

٦٢	الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة التشاركية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٣	الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باحترام العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٤	جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تعزيز الإبداع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٥	جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية للمشكلات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٧	جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٨	جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٦٩	جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
٧٠	الجدول (٢١) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة
٧٣	الجدول (٢٢) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
٧٥	الجدول (٢٣) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
٧٦	الجدول (٢٤) : تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
٧٨	الجدول (٢٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
١٥	الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة
٥٦	شكل (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
٥٧	شكل (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
٥٨	شكل (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

الإدارة الرشيقة (Lean Management) هي فلسفة إدارية متكاملة تركز على تحقيق القيمة للعملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات وإزالة جميع أشكال الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) في المنظمة. هذه الفلسفة ظهرت أصلاً في صناعة السيارات اليابانية، وتحديداً في نظام الإنتاج الخاص بشركة تويوتا، والذي أصبح يعرف باسم "نظام تويوتا للإنتاج" أو "الإنتاج الرشيق". الهدف الأساسي للإدارة الرشيقة هو تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل من خلال التركيز على إزالة أي هدر أو أنشطة لا تضيف قيمة. ويتم ذلك عبر استخدام مجموعة من الأدوات والممارسات التي تساعد على تحليل العمليات وتحديد مصادر الهدر وتطبيق التحسينات المستمرة. وتشمل هذه الأدوات والممارسات خرائط تدفق القيمة، وتحليل القيمة، وتخطيط الإنتاج المتزامن، وإدارة الجودة الشاملة، والصيانة الإنتاجية الشاملة، وغيرها. (Jarrar, 2021).

إن تبني الإدارة الرشيقة يمكن المنظمات من تحقيق العديد من المزايا الاستراتيجية والتشغيلية، مثل تحسين الجودة وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتقليل وقت التسليم وتحسين رضا العملاء. كما أنها تساعد على تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق. وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة باتت منهجاً متكاملاً لا غنى عنه لأي منظمة طموحة لتحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة. (الزبيدي، ٢٠٢١).

الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، أو إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. إنه عملية عقلية معقدة تنطوي على التفكير خارج الصندوق والتوليف بين المفاهيم والأفكار بطرق جديدة. الإبداع ليس قدرة حصرية على بعض الأفراد المتميزين، بل هو قدرة كامنة لدى الجميع إذا ما تم تهيئة البيئة المناسبة لتنميتها وإطلاقها. تعزيز الإبداع في المنظمات أصبح ضرورة ملحة في عصر التغيير السريع والمنافسة الشديدة. فالمنظمات التي تتمكن من خلق بيئة داعمة للإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة هي التي ستكون في

مقدمة منافسها وقادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة. وتتطلب عملية تعزيز الإبداع مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية الفعالة. (إبراهيم، ٢٠٢٣).

أولاً، يجب أن تكون القيادة ملتزمة بثقافة الإبداع وتوفير الموارد والدعم اللازم لتطويره. كما يجب تشجيع التفكير التباعدي والحوار البناء، وإتاحة الوقت والموارد اللازمة للأفراد لممارسة الإبداع. ومن المهم أيضاً تطوير نظم التحفيز والمكافآت لتقدير الأفكار الإبداعية وتعزيز سلوكيات الإبداع. علاوة على ذلك، ينبغي تعزيز التنوع في فرق العمل وتشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة، فالتلقيح المتبادل للأفكار بين التخصصات يُعد مصدراً خصباً للإبداع. كما يجب تبني آليات فعالة لتوليد الأفكار وتقييمها وتطويرها، مثل العصف الذهني والتفكير التصميمي وغيرها. إن تعزيز الإبداع في المنظمات هو مسؤولية الجميع، من القيادة إلى الموظفين. فالإبداع هو عملية جماعية تتطلب التزام وجهود متضافرة على مستوى الأفراد والفرق والمنظمة ككل. والمنظمات التي تنجح في خلق بيئة إبداعية ستكون قادرة على التميز والنجاح في عالم اليوم المتغير والمتنافس بشدة. (Jarar, 2021).

في عالم الأعمال المتسارع، تواجه الشركات تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف والابتكار بشكل مستمر للبقاء في المنافسة. في هذا السياق، برزت ممارسات الإدارة الرشيدة كنهج فعال لتعزيز الإبداع والتحسين المستمر في المنظمات. هذه الدراسة التطبيقية تستكشف تأثير تبني الإدارة الرشيدة على تعزيز الإبداع في الشركات الصناعية السعودية. الإدارة الرشيدة هي فلسفة إدارية تركز على الحد من الهدر وتحسين الكفاءة عبر مجموعة من الممارسات والأدوات، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والعمل في فرق صغيرة متعددة التخصصات. وقد أثبتت هذه المنهجية فعاليتها في زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغيرات. (إبراهيم، ٢٠٢٣).

من ناحية أخرى، فإن الإبداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة ملموسة. وفي بيئة الأعمال المتسارعة، يعد الإبداع أساسياً لنجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، فإن فهم كيفية تعزيز الإبداع من خلال تبني ممارسات الإدارة الرشيدة يُعد أمراً بالغ الأهمية. (Al-Masry, 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

٢,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والمتنامية في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن طرق وأساليب إدارية فعالة لمواكبة هذه التحديات والمحافظة على قدرتها التنافسية. وتعتبر الإدارة الرشيدة إحدى الممارسات الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق الكفاءة والفعالية التشغيلية من خلال الحد من الهدر وتعزيز الإبداع.

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع لدى الشركات الصناعية السعودية. حيث تواجه هذه الشركات تحديات متزايدة في ظل المنافسة المحلية والعالمية، مما يتطلب منها البحث عن أساليب إدارية فعالة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وعليه، تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيدة وتعزيز الإبداع في هذه الشركات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

٣,١ أهمية الدراسة:

في سياق تعزيز الإبداع في الشركات الصناعية السعودية، تبرز الإدارة الرشيدة كممارسة حيوية لدفع هذا الهدف. فالإدارة الرشيدة تركز على تحقيق التحسين المستمر في العمليات والقضاء على الهدر والتركيز على احتياجات العملاء. بالنسبة للشركات الصناعية السعودية، فإن تبني مبادئ الإدارة الرشيدة يُسهم بطرق عدة في تعزيز الإبداع.

أولاً، تساعد الإدارة الرشيقة في خلق بيئة عمل مرنة وداعمة للإبداع. من خلال التركيز على التحسين المستمر وإشراك الموظفين في عمليات التحسين، تُعزز الإدارة الرشيقة ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. كما تعمل على زيادة قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير، مما يوفر مناخاً خصباً للأفكار الجديدة. ثانياً، تُحفز الإدارة الرشيقة التفكير النقدي والتحليلي لدى الموظفين. من خلال أساليب مثل التفكير البصري وتحليل سلسلة القيمة، تُساعد الإدارة الرشيقة الموظفين على فهم العمليات بشكل أعمق وتحديد فرص التحسين. هذا النوع من التفكير المنظم يعزز قدرات الإبداع والابتكار لدى الموظفين. ثالثاً، تسهم الإدارة الرشيقة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي. من خلال التركيز على الفرق متعددة التخصصات والتحسين المستمر للعمليات، تُشجع الإدارة الرشيقة التفاعل والتواصل بين الموظفين. هذا البناء التعاوني يفتح المجال أمام تواقع الأفكار وتطوير حلول إبداعية.

في ضوء هذه الآليات، فإن تبني ممارسات الإدارة الرشيقة في الشركات الصناعية السعودية له إمكانات كبيرة في تعزيز الإبداع وتحقيق التميز التنظيمي. هذا النهج المنظم والمتكامل يُعد مفتاحاً رئيسياً لنجاح الشركات في بيئة تنافسية متغيرة.

٤,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على أثر التحسين المستمر في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

✓ التعرف على أثر العمل القياسي في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

✓ التعرف على أثر القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

✓ التعرف على أثر احترام العاملين في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

٥,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر ممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التحسين المستمر في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية؟

✓ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير العمل القياسي في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية؟

✓ السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية؟

✓ السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر احترام العاملين في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية؟

٦,١ فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

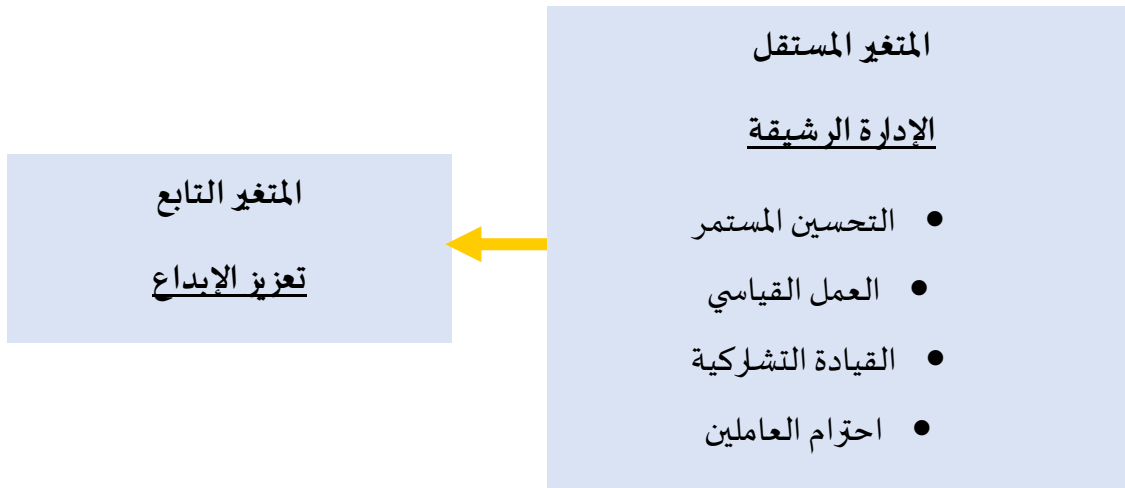
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل القياسي في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحترام العاملين في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- ✓ المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين).
- ✓ المتغير التابع: تعزيز الإبداع بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٨,١ الدراسات السابقة:

➤ دراسة علي (٢٠٢١) بعنوان:

دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"

هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة ٦٣,١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

➤ دراسة الزبيدي (٢٠٢١) بعنوان:

الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول

هدفت هذه الدراسة إلى إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاول التابعة إلى مديرية بلديات بابل. وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيقة وبين جودة الخدمة، وقد انبثقت فرضيتين رئيسيتين من البحث، تم الاعتماد بشكل رئيسي على الاستبانة كأداة رئيسية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واللازمة، حيث وزعت الاستبانة على عينة قصدية تتكون من (٦٦) فرد من العاملين في بلدية المحاول. وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها ومن خلال هذا البرنامج تم الحصول على مجموعة من المعلومات (الأهمية المئوية -الوسط الحسابي -معامل الاختلاف -الانحراف المعياري -معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون -الانحدار الخطي البسيط) الخاصة بمتغيرات البحث. وتوصل الباحثان على عدد من النتائج التي من أهمها هوان النتائج الإحصائية لكافة العلاقات (الارتباط والتأثير) ما بين الأدوات الخاصة بالإدارة الرشيقة وأبعاد جودة الخدمة لمديرية بلدية المحاول كانت قوية وعالية وذات دلالات معنوية، وتم ختم البحث بمجموعة جيدة من التوصيات التي من المؤمل أن تطبق بالمستقبل في المجتمع المبحوث (مديرية بلدية المحاول) وكان من أبرزها العمل على الاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة لغرض زيادة الوعي والمعرفة للعاملين في بلدية المحاول بمفهوم الإدارة الرشيقة.

➤ دراسة إبراهيم، (٢٠٢٣) بعنوان:

أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات

الغذائية في بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتجديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير وتشجيع الإبداع والحساسية للمشكلات، ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل، وتوصلت الدراسة إلى أن للإدارة

الرشيقة دور كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمات، وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيكما) لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.

➤ دراسة عكاشة (٢٠٢١) بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات

الجزائر فرع عين تيموشنت

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى بحث وإظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة، من خلال دراسة عينة من العمال في المديرية العملياتية بعين تيموشنت - لاتصالات الجزائر - التي تنشط في مجال الخدمات. وتشير الإدارة الرشيقة إلى تقنية تم تطويرها بهدف تقليل مخلفات العملية الإنتاجية وتعظيم قيمة المنتج أو الخدمة إلى العميل، دون التضحية بالجودة. صاغه نظام إنتاج تويوتا، وهو جزء من التفكير المميز. استخدمنا كأداة رئيسية لهذه الدراسة الاستبانة، إذ وزعت على عينة عشوائية مكونة من ٤٠ عامل في المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرداد ٣٣ منها، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات. وفي ختام هذه الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من التدريب، التحفيز والإدارة الرشيقة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أقل بين كل من التقييم، التأجير والإدارة الرشيقة.

➤ دراسة محمد (٢٠٢٠) بعنوان:

دور أدوات المحاسبة الرشيقة على تخفيض التكاليف: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي

السوداني

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أدوات المحاسبة الرشيقة على تخفيض التكاليف بالقطاع الصناعي السوداني، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وتطوير فرضياتها. كان المستهدف من الدراسة العاملين بالقطاع الصناعي السوداني، في ولاية الخرطوم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عشوائية بسيطة،

ووزعت عدد (٦٠) استبانة للمستهدفين بنسبة استرداد بلغت (١٠٠٪) من خلال نماذج الانحدار الخطي، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات المحاسبة الرشيقة وتخفيض التكاليف بالقطاع الصناعي السوداني. أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة بالقطاع الصناعي السوداني لكونها تساعد على تخفيض التكاليف.

➤ دراسة إبراهيم (٢٠٢٠) بعنوان:

تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

هدف البحث إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، كما يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد الدراسة بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في "وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية" بلغت عينة الدراسة (٣٠٠) ثلاثمائة فرد. كانت أهم النتائج ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية، ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضي والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة).

➤ دراسة مقيم (٢٠٢٢) بعنوان:

الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها ٢٣٠ عاملاً من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت طرق الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل واختبار دراسة

الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسككدة ضعيف، وقدر بنحو ١٧,٩٪، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

➤ دراسة عبد العزيز (٢٠٢١) بعنوان:

تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة: دراسة ميدانية بالتطبيق على

البنوك التجارية

استهدف البحث دراسة تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على التحول إلى بنوك رشيقة، كذلك معرفة مدى تبني البنوك لمفهوم إدارة الصراعات وتوظيفها للتغلب على معوقات التحول إلى بنوك تجارية رشيقة. وتحديد الأثر لعوامل الصراعات وإدارتها في أبعاد التحول إلى منظمات خدمية رشيقة للبنوك المبحوثة. كذلك تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للبنوك موضوع البحث والبنوك المماثلة عن مدى إسهام أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أبعاد التحول إلى بنوك تجارية رشيقة. وقد قسم الباحث الدراسة الميدانية إلى أربعة فروض رئيسة ينص الفرض الرئيس الأول للبحث على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاختلاف كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة. كما نص الفرض الرئيس الثاني للبحث على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاختلاف في الأهداف والمصالح كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة. وينص الفرض الرئيس الثالث للبحث على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاعتمادية بين الأقسام كأحد أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقة. كما نص الفرض الرئيس الرابع للبحث على أنه: لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع وأبعاد التحول للبنوك الرشقية لدى البنوك التجارية العامة والخاصة، وقسم الباحث الفروض الثلاث الرئيسة الأولى إلى مجموعة من الفروض الفرعية اعتماداً على تحليل الدراسات السابقة وبما يتناسب مع التطبيق على البنوك التجارية. وقام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء لاختبار صحة الفروض بحيث تشتمل على كل المتغيرات موضوع البحث، وقد قسمت إلى جزئين الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بأبعاد أساليب إدارة الصراع وينقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويتكون من (١٥) فقرة.

والجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بأبعاد التحول إلى البنوك التجارية الرشيقة وينقسم إلى أربعة أبعاد فرعية ويتكون من (٢٠) فقرة. تمثل مجتمع البحث في جميع المدراء ورؤساء الأقسام لدى ثلاثة من البنوك التجارية الحكومية والخاصة بمحافظة الإسماعيلية (بنك ناصر الاجتماعي - البنك التجاري الدولي - بنك القاهرة)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٤٦ مفردة. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي لأساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك التجارية الرشيقة، كما أشارت نتائج البحث إلى أنه يمكن لإدارة البنوك الاستفادة من الاختلافات في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح البنوك. كما استنتج البحث أنه لا يوجد اتفاق بين إدارة البنك والأقسام الأخرى على الأهداف والمصالح الكلية حيث أن الاختلاف في المصالح يؤدي إلى زيادة حدة الصراع داخل البنوك. واستنتج البحث أن البنوك لا تعمل بالشكل الكافي على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة بصفة مستمرة. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالتأثير الإيجابي لإدارة أساليب في الصراع للتغلب على معوقات التحول للبنوك التجارية الرشيقة. كذلك يجب أن يتم العمل على تطوير إجراءات التعامل مع البنوك بحيث تتسم بالبساطة وكذلك ضرورة أن يتم الالتزام بالمواعيد وتنفيذ الوعود التي يقطعها تجاه العملاء، مع ضرورة أن يتم مشاركة العاملين في تقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات ومسبباتها الجذرية بدون أي خوف من اللوم والانتقاد.

➤ دراسة (Al-Zaben, 2019) بعنوان:

Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، ولتحقيق أهداف الدراسة ولأغراض جمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة وتم التحقق من صدقها واختبار ثباتها. وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة البالغ (١١٠٠) مديراً، إذ بلغت عينة الدراسة (٢٩١) مديراً. بعد ذلك تم توزيع (٢٩١) استبانة على المديرين المشمولين بالدراسة، حيث تم استرداد (٢٤٠) استبانة، وبعد تدقيق الاستبيانات المستردة تم استبعاد (٢٠) استبانة لنقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فأن العدد الصالح لأغراض التحليل الإحصائي بلغ (٢٢٠) استبانة، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٧٥,٦٪). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

لملائمته إلى طبيعة الدراسة، واستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي: ١- أظهرت النتائج بأن تقييم مديروا مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الممثلة بـ (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز، والشراكة)، بأن بعد (الشراكة) جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته للمدراء في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، يليه بعد (الاستشراف) في المرتبة الثانية، في حين جاء بعد (التحفيز) بالمرتبة الثالثة، وحصل بعد (التفكير النظمي) على المرتبة الرابعة، وجاء بعد (الرؤية المستقبلية) بالمرتبة الخامسة والأخيرة على سلم أولويات المدراء في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاد (التفكير النظمي، والتحفيز، والشراكة) في تعزيز الإبداع المنظمي بمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، المذكور لذكاء الاستراتيجي بدلالة البعدين (الاستشراف، والرؤية المستقبلية) في تعزيز الإبداع المنظمي بمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: إن الآثار التي أسفرت عنها نتائج الدراسة توفر فوائد لقطاعات التسويق والأعمال (قطاعات مجموعة الاتصالات) في الأردن لغرض فهم الإبداع في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

➤ دراسة (Jarrar, 2021) بعنوان:

The Impact of Learning Organization Strategy in Enhancing Individual Creativity on

Palestinian Health Sector

إن الهدف من هذه الأطروحة هو دراسة أثر استراتيجية المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الإبداع الفردي في القطاع الصحي الفلسطيني، والتحقق من أن المنظمة المتعلمة تلعب دوراً مهماً ومميزاً في تعزيز الإبداع لدى العاملين في قطاع الصحة الفلسطيني في الضفة الغربية. تم استخدام أسلوب البحث الكمي في هذه الأطروحة، وقد تم تطوير الاستبيان المنظم لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة الغير عشوائية والتي تألفت من (١٧٦) من العاملين الإداريين والكوادر الطبية المختلفة في المستشفيات والمراكز الصحية

التابعة للقطاع الصحي الفلسطيني في الضفة الغربية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لاستخلاص النتائج، وتشير نتائج الدراسة إلى أن العوامل والأبعاد المحددة لاستراتيجية المنظمة المتعلمة في الدراسة لا تؤثر في تعزيز الإبداع الفردي لدى الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني، بينما تؤثر المنظمة المتعلمة ككل على تعزيز الإبداع الفردي في القطاع الصحي الفلسطيني في الضفة الغربية. تمت التوصية بأن يكون القطاع الصحي الفلسطيني يبحث عن أسباب عدم كونه منظمة متعلمة حتى يتفادى هذه الأسباب، وبأن يهتم القطاع الصحي الفلسطيني في أسس ومبادرات لتعزيز الإبداع لدى الكوادر العاملة فيه. أيضا تفعيل دور العاملين بالقطاع الصحي وإظهار إبداعهم في مجالات عملهم المختلفة من أطباء وممرضات وكادر إداري وعلوم طبية مساندة وغيرها. تمكين الموظفين في عملهم من تطوير المنظمات والاهتمام بالموظفين ليكونوا ذوي قدرة ووعي ومعرفة قوية في مجال العمل للهوض به، لتحسين بيئة العمل من خلال تحسين نظام التكنولوجيا المستخدمة وتكييفها مع متطلبات العمل بما يضمن انسياب العمل بأقل وقت وجهد، فإن الهدف الأسمى للقطاع الصحي هو الحفاظ على الحياة. أيضا يوصى بأن يقوم القطاع الصحي الفلسطيني بتسليط الضوء على إنجازات الموظفين وتحفيزهم على تحسين أنفسهم ومكافأة الموظفين المبدعين من خلال آليات تقييم واضحة وعادلة على جميع المستويات. وبأن يطبق القطاع الصحي شروط وأساسيات المنظمة المتعلمة حتى يجعل من المنظمة بيئة عمل مناسبة للإبداع والابتكار والأفكار المتجددة. إن جمع البيانات كان في فترة الطوارئ (COVID 19) مما جعل الاتصال بالمؤسسات الصحية الحكومية والخاصة التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية وكوادر القطاع الصحي صعبا للغاية. يقترح الباحث أن تكون هناك دراسات مستقبلية حول الإبداع الفردي ككل وطرق تطويره وتشجيعه ليكون موجود في كل منظمة لتحقيق روح التنافس بين الموظفين والمنظمات ككل. إمكانية إجراء دراسات حول كيفية جعل المنظمات الفلسطينية منظمة متعلمة ناجحة على المدى البعيد. وإمكانية إجراء دراسة حول الصعوبات التي يواجهها الموظف المبدع. ومن الدراسات التي قد يتم إجراؤها في المستقبل العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الفردي وكذلك دراسة حجم تأثير المدير أو القائد الذي يدير المنظمة على الإنجاز والإبداع لدى الأفراد في مختلف القطاعات الفلسطينية.

The Effectiveness of a Suggested Program Based on the Socratic Method in Enhancing Tenth Graders' Speaking and Creative Thinking Skills

هدفت هذه الدراسة للتحقق من فاعلية برنامج مقترح قائم على المنهج السقراطي في تنمية مهارتي التحدث والتفكير الإبداعي لدى طالبات الصف العاشر الفلسطينيات في إحدى مدارس غزة. اشتملت هذه الدراسة على خمس مهارات فرعية للتحدث وهي الطلاقة، النطق، المفردات، القواعد والفهم بالإضافة إلى أربع مهارات للتفكير الإبداعي وهي الطلاقة، المرونة، الأصالة والتفصيل. ولتحقيق أهداف الدراسة تبنت الباحثة المنهج التجريبي، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية، تكونت من ٨٠ طالبة من طالبات الصف العاشر، قسمت إلى مجموعتين متكافئتين أحدهما ضابطة اشتملت على ٤٠ طالبة والتي استخدمت الطريقة التقليدية بالتدريس والأخرى تجريبية اشتملت على ٤٠ طالبة طبق خلالها البرنامج المقترح القائم على المنهج السقراطي لتنمية مهاراتي التحدث والتفكير الإبداعي. خلال تنفيذ هذه الدراسة تم استخدام أداتين لجمع البيانات وهي: اختبار قبلي وبعدي لتحديد فعالية البرنامج في تحسن طالبات الصف العاشر في مهارتي التحدث والتفكير الإبداعي إضافة إلى الاستبيان لتحديد مدى تحسن مستوى الطالبات في مهارتي التحدث والتفكير الإبداعي بعد التجربة. وقد تم تحليل نتائج الدراسة إحصائياً باستخدام اختبار (T-Test) لعينة مستقلة لقياس الفرق بين أداء المجموعة التجريبية والضابطة في الاختبار القبلي والبعدي باستخدام اختبار (T-Test) لعينتين مرتبطتين لقياس الفرق بين أداء المجموعة التجريبية في الاختبار القبلي والبعدي وقد تم أيضاً استخدام مربع ايتا لقياس حجم أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة. وخلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن استخدام البرنامج المقترح القائم على المنهج السقراطي كان فعالاً في تحسين مهارات التحدث والتفكير الإبداعي لطالبات الصف العاشر. وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تساعد مصممي المناهج والمشرفين ومعلمي اللغة الإنجليزية على تطوير التحدث والتفكير الإبداعي باستخدام المنهج السقراطي واستخدامها في مختلف المهارات والمواد الأخرى.

- ✓ هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر ممارسة الإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.
- ✓ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد ممارسة الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) وأثرها في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.
- ✓ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تعزيز الإبداع وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد ممارسة الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- ✓ هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر ممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

١٠,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

- ✓ الإدارة الرشيقة: الإدارة الرشيقة هي أسلوب إداري يركز على إنتاج المنتجات والخدمات بطريقة فعالة وسريعة تلبي احتياجات المستهلك. تنطلق الإدارة الرشيقة من فكرة التخلص من الفاقد (أي كل ما لا يضيف قيمة للعميل) وتحسين العمليات بشكل مستمر. تعتمد على مبادئ مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، البناء على الجودة، القيادة الفعالة، وإشراك الموظفين. من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة، تتمكن المنظمات من تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنتاج المنتجات والخدمات، تحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء. يتم ذلك من خلال إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، تخفيض المخزون، تحسين التدفق والتنسيق بين الأقسام المختلفة، وتشجيع الابتكار. كما تساعد الإدارة الرشيقة على تمكين الموظفين وخلق ثقافة عمل مرنة وقائمة على التعاون.
- ✓ تعزيز الإبداع: تعزيز الإبداع هو عملية تطوير وتشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل المنظمة. يعتبر الإبداع أمرًا حيويًا لنمو المنظمات وقدرتها على المنافسة في بيئة اليوم المتغيرة باستمرار.

ويتطلب تعزيز الإبداع إنشاء بيئة تنظيمية داعمة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم المقترحات الإبداعية. بعض الطرق لتعزيز الإبداع في المنظمة تشمل: توفير الموارد اللازمة (مثل الوقت والميزانية)، تشجيع العصف الذهني والتجريب، تشجيع المخاطرة المحسوبة، تطوير قيادة داعمة للإبداع، وإنشاء نظام لتقديم واختبار الأفكار الجديدة. كما يجب على المنظمات تبني ثقافة القبول والتعلم من الأخطاء بدلاً من معاقبة الإبداع. إن تعزيز الإبداع يساعد المنظمات على ابتكار منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق.

١١,١ المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

١٢,١ مصادر جمع البيانات

✓ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

✓ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

١٣,١ أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة.

والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

✓ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي .

✓ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٤,١ حدود الدراسة:

✓ **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر – العمل القياسي – القيادة التشاركية – احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

✓ **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

✓ **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.

✓ **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

٢,١,٢ تمهيد

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة على المؤسسات أن تقوم بما يضمن بقائها واستمراريتها تسعى منظمات الأعمال لتحقيق هدفها الرئيسي الذي انشأت لأجله وهو اشباع حاجات ورغبات عملائها والعمل على التطوير الدائم والمستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، مما أدى تلك المنظمات لتبني الممارسات التي لها أثر ايجابي لزيادة ورفع معدلات أداء العاملين بالمنظمات ومن هنا ازداد اهتمام الباحثين بدراسة كل ما يؤثر على أداء العاملين (وهبة وواخرون، ٢٠٢٣).

يعتبر موضوع تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحسين أداء العاملين من المواضيع التي نالت أهمية في الأوساط التنظيمية بسبب تميز العاملين كاهم مورد عن باقي موارد المنظمة التي تسخرها لتحقيق أهدافها، فرفع أداء العاملين يعتبر مطلباً رئيسياً للمنظمات، ومن بين هذه الأساليب اتباعها للإدارة الرشيقة التي تسعى للمرونة في الأداء، فتساعد الإدارة الرشيقة في استخدام نظام متكامل يبحث عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية بالإضافة إلى أهم العناصر وهو الوقت لتحقيق أفضل أداء في وقت مناسب (قطوطة واخرون، ٢٠٢٢).

٢,١,٢ مفهوم الإدارة الرشيقة

تناول الباحثين مفهوم الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في كافة المؤسسات، وبدأت بعض من تلك المؤسسات في تطبيق الإدارة الرشيقة وابتعدت عن الروتين والبيروقراطية حيث يعتبر المصطلح حديث لا يعرفه الكثيرون بالأخص في المؤسسات الحكومية، وعُرفت الإدارة الرشيقة لغة بأنها الإدارة الممشوقة دون ترهلات ووزن زائد من روتين وبيروقراطية وكافة السلبيات التي توقف سير العمل وتقلل من جودته (هرموش، ٢٠٢٣) وعرفها (Abdallah et al., 2021) بأنها المرونة والرشاقة واللين، وتشير إلى سرعة التعامل مع كافة المتغيرات بسلامة، فقد ذكر (الغزاوي والشريف، ٢٠١٩) أن مصطلح الرشيق تم اشتقاقه من معنى التقليل

في استخدام الموارد وعدم التبذير بها وتحقيق كفاءة عالية في استخدامها، فهي تحقيق الانجاز العالي مع استخدام القليل من الوقت والمواد الأولية وجهد العاملين مما يحقق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل المدخلات.

أما تعريفها اصطلاحياً فقد عرفها (Zulkeflee et al., 2022) بأنها المنهجية الفكرية التي تهدف إلى انتاج المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن والتي تركز بدورها على كفاءة تحقيق الاهداف وحماية الموارد من الهدر والتلف والضياع، وعرفها (عبد البصير، ٢٠١٩) بأنها مجموعة من الافعال التي يجب القيام بها بصورة صحيحة وفقاً للتتابع الصحيح في الوقت الصحيح من اجل خلق قيمة تخدم العميل. وأشار (Klein et al., 2022) إلى أن مصطلح الإدارة الرشيقة تعني ان المؤسسات التي تريد الاستدامة والبقاء لفترة طويلة والاستمرارية في الأسواق تعتمد على مدى رشاقتهما، وتشير الرشاقة إلى القدرة على البقاء والأزدهار في بيئة تنافسية متغيرة والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة والاستفادة من خبرتها في استغلال الفرص التسويقية وتجنب أي تهديد يعترض لها لتكون أساساً للنجاح المنشود.

وذكر (Abu Salim et al., ٢٠١٨) في تعريفه للإدارة الرشيقة بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بصورة صحيحة وفقاً لتتابع صحيح في الوقت الصحيح من أجل خلق قيمة للقيام بأعمال معينة، فالإدارة الرشيقة تعرف بأنها النظام الذي يهتم بإزالة جميع أشكال الهدر الموجودة في جميع عمليات الانتاج عن طريق ممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن الإدارة الرشيقة تعني المنهجية الفكرية الهادفة إلى بناء منتجات وخدمات بأقل تكاليف وأسرع وقت ممكن والتي تركز على الكفاءة واستهلاك الحد الأدنى من الموارد وحمايتها من التلف وزيادة الانتاج، فالإدارة الرشيقة تبحث عن الكمال في عالم متطور ومتغير ويسير بصورة متسارعة.

٣،١،٢ التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

أجمع الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة برز وتطور في اليابان في مصانع شركة تويوتا للسيارات عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، فالوضع الاقتصادي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية

كشف عن ندرة كبيرة في الموارد الاقتصادية، ولأن الدولة كانت في أزمة في ذلك الوقت اتجه اليابانيون للابتكار وخلق القيمة من العدم، ولتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصاد الياباني الذي اتصف بسمعة متدنية عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، ففي عقد الخمسينات تم تطوير نظام انتاج تويوتا من قبل المهندس تايشي اوهنو والذي تم التركيز فيه على مفهوم القضاء على الاخطاء والتقليل منها في الموقت المناسب، فانصب اهتمام اليابانيين على الجودة الشاملة والتنافسية لمنتجاتهم في السوق المحلي والعالمي ، ومع مرور الوقت اصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في التنافسية الكبيرة للسلع والاسواق العالمية بشكل عام وعلى الانتاجية بشكل خاص (عباس، ٢٠٢١).

أما خلال عقد السبعينات تم الكشف عن أسرار الصناعة الرشيقة ومشاركتها مع شركات أخرى، حيث اعترف العالم جون كرافيك في عام ١٩٨٨ في مقاله عن انتصار نظام الانتاج الرشيق والذي ركز فيه على انتاج تويوتا وأدائها ومقارنتها مع أكبر شركات صناعة السيارات في العالم وأثبت أن طريقة انتاج تويوتا تفوقت على معظم منافسيها بالاهتمام بكيفية تسييرها، أما في عقد التسعينات تعاظم الاهتمام بهذا النظام لدى الباحثين مما أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة بعد ظهور كتاب الآلة التي غيرت العالم لمؤلفيه جيمس ووماك و دانيال جونز و دانيال روس عام ١٩٩١ ، وأبدى المؤلفون رأيهم بأن التبذير والخسارة هم أي عنصر لا يضيف قيمة لعملية الانتاج (Gaiardelli et al., 2019).

ويرى الباحث بالرغم من أن مصطلح الإدارة الرشيقة امتدت جذوره التاريخية إلى خمسينات القرن الماضي إلا أن الأفكار اليابانية التي ارتبطت بالمصطلح اخذت مكانة خاصة في العالم من عقد السبعينات إلى عقد التسعينات حينما أظهرت شركة تويوتا نتائج مبهرة وفقاً لنسبة مبيعاتها وعمليات تصنيعها مستخدمة لذلك نظريات تم تطويرها في المؤسسة انطلاقاً من حلقة الجودة وأسلوب الانتاج في الوقت المحدد وصولاً إلى نظام التصنيع الشامل الذي أطلق عليه أسلوب الإدارة الرشيقة.

٤,١,٢ أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف أهمها الوصول إلى نسبة فاقد تساوي صفر في كافة المجالات داخل المؤسسة كحوادث الأفراد والأعطال المعدات وجهد العاملين والعناصر التي تؤثر في العملية

الانتاجية، وتهدف الإدارة الرشيقة إلى خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، مع المحافظة على زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للجودة وتعظيم ربحية المؤسسة، فتسعى الإدارة الرشيقة إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة والسعي جاهدة لبناء قدرة تنافسية جديدة من خلال الحد من الهدر بسبب عمليات الانتاج الزائدة وفترات الانتظار والتي يطلق عليها بالفاقد الزمني وتكرار أعمال النقل والتداول والتقليل من الحركات غير الفعالة للأفراد والمعدات (شبات، ٢٠١٩).

بصورة عامة تهدف الإدارة الرشيقة إلى التغيير المؤسسي الذي يتضمن العديد من الممارسات التي تجعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية كتحسين بيئة العمل ومناخه النفسي مثل العلاقات مع العملاء والعاملين وتطبيق نظم العمل الجماعي كفرق العمل التي تضم أفراد من اصحاب المواهب والمهارات المتعددة والالتزام بالشفافية وتجنب الغموض وتوظيف التقنيات كالمراقبة البصرية في جميع الأنشطة المتاحة، وأهم ما يمكن أن تضيفه الإدارة الرشيقة للمؤسسات تشجيعها للعاملين على الابداع والابتكار والاستثمار في العمليات ومحاربة الروتين (قنديل، ٢٠٢٢).

٥,١,٢ فوائد تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

تميزت الإدارة الرشيقة بعدد كبير من الفوائد التي تعود بها على المؤسسة بالارباح المادية والمعنوية ومن هذه الفوائد (احمد، ٢٠١٩).

أولاً: الفوائد العملية للإدارة الرشيقة

تقلل من وقت الانتظار وتزيد من الانتاجية للعاملين وتزيد أيضاً من الدعم غير المباشر للعاملين والإدارة وتقلص مخزون المعالجة اثناء العمل وتحسين جودة المخرجات والتقليل من استغلال المساحة وتخفيض تكلفة المواد الأولية. وزيادة استثمار المعدات وزيادة الخدمات وجودة المنتج.

ثانياً: الفوائد الإدارية للإدارة الرشيقة

تقليل اخطاء المعالجات وانسيابية وظائف خدمة العملاء والتقليل من العمل الورقي.

وذلك في مجالات المكاتب وتقليل طلبات العاملين وتوثيق خطوات المعالجة التي تمكن المصادر الخارجية بأداء الاعمال غير الحرجة والسماح بأن تركز جهودها على حاجات العملاء.

ثالثاً: الفوائد الاستراتيجية للإدارة الرشيقة

تتعلم الشركات الناجحة كيفية تسويق وتدوير المنافع الجديدة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

٢,١,٦ ابعاد الإدارة الرشيقة

من أجل أن تحقق الفلسفة للإدارة الرشيقة أهدافها والتي تتعلق بإزالة الهدر في الانتاج يجب أن يرافقها العديد من الآليات والتقنيات والتي تعد في اغلبها أنظمة فرعية نسبة للنظام الكلي وهو الإدارة الرشيقة، كما أن جزء من هذه الأدوات تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تقليل الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها حيث تنطوي الإدارة الرشيقة على عدة ابعاد وأدوات تستخدمها بهدف الوصول إلى إهدافها، وقام عدد من الباحثين بحصر تلك الأدوات وتوضيح كيفية استخدامها وصنفوها نقاطا ترتيبية وفقاً للدور الذي تلعبه في تنظيم تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من ناحية وتكرار استخدامها من طرف الباحثين من ناحية أخرى (مسلم وابو سليم، ٢٠١٧) ومن اهم تلك الادوات والابعاد والتي اعتمدها الباحث لغايات دراسة الإدارة الرشيقة :-

التحسين المستمر

إن عمليات التحسين المستمر والتي تتبعها المؤسسات الخدمية تحتاج إلى إدارة قادرة على تحسين هذه العمليات والتركيز على الأداء، بسبب أن برامج التحسين المستمر في منظمات الاعمال اصبحت من الاصول الاساسية التي ينبغي على تلك المؤسسات أن تعتمدها وتهتم بها الادارات، وذلك بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة والبيئية اللتان تتسمان بالتغيرات والتعقيدات المستمرة، ولأن التغيير يقع ضمن عمليات البحث عن الأفضل في النتائج، فيجب أن تبقى العملية الانتاجية في قلب التغيير التنظيمي لأنها دعامة للانتاج والتطوير في عصر الابتكار والاختراع والتطورات التكنولوجية واستخدام

الطاقات والمهارات البشرية التي تستطيع ان تتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتطورها ايضاً (بن وارث وجابة ، ٢٠١٦).

يشير التحسين المستمر إلى استمرارية تدني التكاليف التصنيعية كما ويساهم في معرفة وإدارة التكاليف التي لا تظهر في البيانات المالية ومعرفة أسبابها والسيطرة عليها ، فيساعد التحسين المستمر المؤسسات على تجنب التكاليف التي لم تقع بعد عن طريق ايجاد الحلول للمشاكل الآنية الصغيرة والتي لم يتم الانتباه اليها وتحولت المنبع صعب للسيطرة على تكاليف المستقبل، والمعنى الشائع لمفهوم التحسين المستمر هو التحسين التدريجي المستمر في كافة نواحي المؤسسة ولا يقتصر فقط على سلسلة عمليات الانتاج الاساسية حيث ينخرط كافة العاملين في المؤسسة في عمليات التحسين وعلى كافة المستويات الإدارية بغض النظر عن مركزهم الوظيفي بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارة الدنيا (Zulkeflee et al., 2022).

العاملين متعددي الوظائف

تزامناً مع ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات من أجل تحديد العناصر والانشطة الضرورية من أجل تحقيق مفهوم الإدارة الرشيقة وبميزاتها التي تحقق مكاسب كبيرة لكافة اصحاب المصلحة في أي نشاط والتغيير نحو النظرة للعاملين بوصفهم شريكاً رئيسياً في اعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن اهتمام المؤسسات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير البرامج التدريبية المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وكافة آليات الأعمال الجماعية في المؤسسة (Theobald et al., 2020).

ظهر مصطلح العاملين متعددي الوظائف أي أصحاب المهارات المتعددة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والتي تستطيع حل المشاكل في تلك الأنشطة وتطويرها إلى الأفضل بخلاف الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على أصحاب الخبرة فقط، فالعاملين متعددي الوظائف يعد أسلوباً لتدريب الأفراد العاملين من أجل التعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المؤسسة نفسها لتحقيق الأهداف من خلال الاستجابة السريعة لمتغيرات العمل (Zulkeflee et al., 2022).

وفي تعريف آخر للعاملين متعددي الوظائف فقد ذكرها (مسلم وابو سليم ، ٢٠١٧) بأنها المهارات المتعددة والمتخصصة والمتعلمة والمتدربة القادرة على دراسة الواقع الحالي وفهمها في كافة الأنشطة والقدرة على حل المشكلات وتطويرها إلى الأفضل على عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة فقط، فيركز هذا المفهوم على توفر عاملين مهرة ويمتلكون مهارات متعددة في نفس الوقت وقد خضعوا سابقاً للتدريب المتخصص بهدف تمكين قدراتهم لحل المشكلات التي تتعلق بأي نشاط في المؤسسة وتطويره إلى الأفضل فهو من الأساليب التي يتم استخدامها كأداة لتدريب العاملين على التعامل مع أكثر من مهمة داخل المؤسسة (نجم و خليل ، ٢٠١٩).

تنظيم العمل

ويعد من الأبعاد الفاعلة للإدارة الرشيقة، فتعمل على تخفيض الهدر فقد يأخذ الهدر شكلاً كالقصاصات أو الفضلات أو الزيادة في المواد الأولية والعناصر التي قد لا تحتاجها المؤسسة والتي تفيض عن حاجتها، فتتنظيم العمل يتضمن البرامج التي تشتمل على الأنشطة التي تعمل على إزالة الهدر في التنظيم وهو فصل المواد المطلوبة عن المواد الغير مطلوبة، الترتيب والذي يشير إلى تمييز المواد بسهولة وامكانية استخدامها عن طريق وضعها في مكانها المخصص، النظافة وهي المحافظة على العمل في بيئة نظيفة عن طريق ابقاء المكان واماكن العمل النظيفة لتجنب المشاكل التي تتعلق بجودة المنتجات والخدمات أو بجودة أداء العاملين والصيانة وهي التأكد من سلامة المعدات ومن قدرتها على خلق العمليات التي تؤدي إلى استمرارية العمل وتجنب الاعطال المتكررة، الانضباط وهو العمل على جعل الخطوات السابقة سلوكاً طبيعياً للجميع واهمية تدريب الأفراد العاملين عليها حيث تصبح جزء لا يتجزأ من سلوك العاملين اليومي (Abdallah et al., 2021).

العمل القياسي

يعتبر أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حجر زاوية لأي جهد يتم توجيهه للتحسين المستمر ويعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح ويوفر استقراراً في الاهداف وأساساً لتقدم المؤسسة مستقبلاً، فهو يوفر بيئة عمل مستقرة ويساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر (قطوطة وآخرون، ٢٠٢٢)

ويعتبر العمل القياسي من أفضل الوسائل من أجل القيام بالعمل، لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل ولضمان رضا المستفيدين، فيسعى هذا الأسلوب للإجابة عن ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ من أجل الضمان بالخروج بأفضل الوسائل المتاحة في المؤسسة (رزقي، ٢٠١٩).

ويرى الباحث أن تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح هذا النهج الإداري المبتكر، ويتطلب دعماً قوياً من قبل الإدارة العليا، حيث يجب عليها توفير الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتحقيق هذا التحول. ثانياً، يتعين على الإدارة العليا قبول التخلي عن الأساليب التقليدية والاعتماد على الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة

٧,١,٢ متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

يعتمد أسلوب الإدارة الرشيقة الذي يعتبر فلسفة إدارية في المؤسسة على توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا والتزامها بتوفير الامكانيات الضرورية، من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية والوقت لضمان نجاح عملية التنفيذ. يتضح التزام الإدارة الكلي بالتحول من الأساليب التقليدية إلى الإدارة الرشيقة، مع تغيير نظام الإدارة نحو الديمقراطية والتفويض لتعزيز حرية المبادرة والإبداع التعاون بين الإدارة والعاملين يشمل استماعهم وتلقي دعمهم، مما يساهم في تحقيق التغييرات بطريقة تشاركية، وتوكيل العاملين بمسؤوليات جديدة يعزز من تحسين الإنتاج والتفكير الإبداعي، يعزز التركيز على التكوين والتدريب النوعي والكمي تغيير سلوك الأفراد لاستخدام أساليب جديدة في أداء العمل. ومن أجل الاستفادة من كفاءات عالية، يتطلب نجاح الإدارة الرشيقة سياسة تدريبية موضوعية. يشدد النهج على التغيير في ثقافة المؤسسة، حيث يجب على العمال والمسؤولين تغيير عقليتهم للمساهمة في تقليل التبذير والهدر وضمان استمرارية العمل بربطها بالمحافظة على الموارد المؤسسية (البوابي، ٢٠٢٢).

٨,١,٢ معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة

ان تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة قد يواجه عدة معوقات. هنا بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على عملية تطبيقها مثل (احمد، ٢٠١٩).

البنية التنظيمية الثقيلة: غالبا ما تكون البنية التنظيمية متماسكة وثقيلة في المؤسسات الكبرى وتمتلك هياكل تنظيمية معقدة، ووجود العديد من الإدارات والأقسام والمستويات الهرمية يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الإدارة الرشيقة واتخاذ القرارات بسرعة.

الثقافة التنظيمية: قد تكون المؤسسات الكبرى متمسكة بثقافة تقليدية ومقاومة للتغيير. إذا لم يكن هناك التزام قوي من قبل القادة والعاملين لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة والابتعاد عن التكتلات والإجراءات البيروقراطية، فقد يكون من الصعب تحقيق التغيير.

العقبات التشريعية والقانونية: يمكن أن تواجه المؤسسات الكبرى قيودا قانونية وتشريعية تحول دون تطبيق الإدارة الرشيقة بالشكل المطلوب وبعض القوانين والتنظيمات قد تكون قديمة أو غير ملائمة للتغيير السريع والمرونة التي تتطلبها الإدارة الرشيقة.

نقص الموارد: يمكن أن تواجه المؤسسات الكبرى تحديات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة و قد يكون هناك قيود مالية أو تقنية أو بشرية تحول دون تخصيص الموارد اللازمة لتدريب العاملين وتحديث التقنيات وتعزيز البنية التحتية.

تعقيد العمليات: تطبيق الإدارة الرشيقة قد يواجه تعقيدا في العمليات الداخلية للمؤسسات الكبرى وقد تكون هناك إجراءات وإجراءات معقدة ومتشعبة تستلزم إجراء تغييرات شاملة لتحسين الكفاءة وقد تكون هذه العمليات العريضة ومتعددة الأطراف، مما يجعل من الصعب تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة بسهولة وفعالية.

مقاومة التغيير: قد تواجه المؤسسات الكبرى مقاومة من العاملين الذين يفضلون الاحتفاظ بالوضع القائم ولا يرون ضرورة التغيير، ويكون من الصعب إقناعهم بفوائد الإدارة الرشيقة والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحققه تطبيقها.

التحول التكنولوجي: تنفذ الإدارة الرشيقة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة لتحسين الكفاءة وتسهيل التعاون وتبادل المعلومات وقد تواجه المؤسسات الكبرى صعوبات في تحقيق التحول التكنولوجي المطلوب وتوفير الأنظمة والبنية التحتية المناسبة لدعم الإدارة الرشيقة.

ضغوط الزمن والسرعة: قد تعتبر المؤسسات الكبرى أجهزة ضخمة تتطلب عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل سريع، حيث يواجه تطبيق الإدارة الرشيقة تحديات في تحقيق السرعة المطلوبة في القرارات والتنفيذ نظرا للبيروقراطية والإجراءات المعقدة المتبعة.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

١,٢,٢ تمهيد

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وقد أدركت الكثير من المؤسسات والحكومات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، ويعد الإبداع الإداري محاولة للتعبير عن فكر متطور يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طرق وأساليب

العمل الإداري لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية، باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتلafi السلبيات وتدعيم الإيجابيات..

ويعد الإبداع شكلاً أحد أشكال النشاط الإنساني، حيث ظل هذا الموضوع لفترات طويلة محوراً لتناول الفيلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (عواد، ٢٠١٧).

٢,٢,٢ مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة: الإبداع من (بدع) و(ندع الشيء) أو (ابتدعه) يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدءاً أي أنشأه على غير مثال (ابن منظور، ١٩٩٤)

مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

إن الإبداع الإداري كمفهوم مركب يعد أساسياً للبدء في أي برنامج أو نشاط جديد في أي منظمة ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية والذهنية المختلفة، وبالتالي فإن الاتفاق على مفهوم واحد لمصطلح

الإبداع الإداري ليس بالأمر السهل وهالك عدد من التعريفات، ومنها الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة

جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (السعيد، ٢٠١٨)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (البشر، والتويجري، ٢٠١٩)

وعرفه عمرو، وزميلان (٢٠٢٠) بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ويعرفه الشقران (٢٠٢١) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير .

ومما سبق يمكن القول إنه ورغم الاختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الإبداع إلا أن غالبية المفاهيم اتفقت على أن الإبداع يعود على الفرد والمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من خلال قدرات الفرد العقلية والفكرية والتي تعني بتطوير فكرة قديمة أو إنتاج فكرة جديدة أو ابتكار لأفكار خارج نطاق المألوف وتوظيفها في العمل والاستفادة منها.

٣,٢,٢ أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تعبير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل .

فالتعبير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد لحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا في المنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (خوج، ٢٠١٨).

ويلخص لعمور (٢٠١٩) أسباب حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري بما يلي:

- ✓ يد الإبداع الإداري من أهم العناصر الأساسية في جميع نشاطات المنظمات، وذلك لتحسين إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تصنيف مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- ✓ فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات الحديثة الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- ✓ فرض ازدياد المشاكل على المستويين الإداري والتنظيمي داخل المنظمات الحديثة الحاجة إلى التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- ✓ أصبح الإبداع الإداري حاجة ماسة لزيادة القدرة التنافسية، بسبب تزايد التنافس بين المؤسسات.
- ✓ تتطلب المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة للثورة المعلوماتية وظهور تقنية الاتصالات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات جديدة ومتقدمة، إدارة إبداعية قادرة على حلها.
- ✓ تحتاج الدول العربية كونها دولا نامية باستمرار إلى الإبداع الإداري لتمكين من مساهمة التطورات الهائلة.
- ✓ يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التطوير الهامة لإيجاد الأساليب والحلول الجديدة للمشكلات القائمة.
- ✓ إن أي قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالانهيار، بالتالي فإن الإبداع هو مطلب أساسي واعية عليا للمنظمات.
- ✓ يعتبر الإبداع الإداري وسيلة فعالة للحفاظ على تفوق المنظمات وكفاءتها.

ومما سبق يمكن القول أن أهمية الإبداع الإداري تكمن من خلال القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح الأطراف المستفيدة من عمل القائد وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات بأساليب متطورة ومتميز، وإن أهم صفات الإبداع الإداري هو نجاح القادة

الإداريون في توفير المناخ المشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين الموارد البشرية للمؤسسة لكي يتراكم الفكر وتتولد المعرفة ويتم تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، حيث تتحقق للبعض منها الفرص للإبداع مستفيدة من كل ما حولها من حوافز وتشجيعات.

٤,٢,٢ عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الاطلاع على الأبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية، وسوف نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناولها أغلب الباحثين لتكون أساساً للبحث الحالي في قياس مستوى الإبداع الإداري وهي بحسب (الحجيلي، والمليكي، ٢٠٢٠)، (عبد الله، ٢٠١٧):

١. الحساسية للمشكلات : يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وهي المبتكر بالحاجة إلى التغيير، أو إلى حيل جديدة أو في شكل وعي بنقائص أو عيوب في الأشياء. وهناك أمثلة كثيرة لمنتجات إبداعية كان لعامل الحساسية تأثير كبير في نجاحها أو فشلها .
أيضاً تعد من عوامل تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والنظرات الإبداعية، وتتمثل في تنوع الأفكار، ويمكن اعتبارها تتمثل في:
٢. المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.
٣. المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقاً.
٤. الأصالة: هي إنتاج ما هو غير مألوف، والفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة، وذكية، وهي القدرة على إنتاج فريدة طريفة وتمثل الأصالة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر. فالمبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير. كما تعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة.

٥. القدرة على التحليل والربط التحليل هو القدرة على تفتيت الأشياء إلى أجزاء بسيطة، لكي يعاد تنظيمها، والربط هو عملي تنظيم الأجزاء في كل متكامل، ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وأن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته...

٦. قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها ويكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٥,٢,٢ مراحل الإبداع الإداري :

تمر عملية الإبداع بعد مراحل وتتمثل هذه المراحل بحسب (المعاينة وابوزيد، ٢٠٢١)، (لعمور، ٢٠١٩) في الآتي:

✓ مرحلة الإعداد: ويقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.

✓ مرحلة الاحتضان: ويتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث.

✓ مرحلة البزوغ: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمع له بالوصول إلى الحل.

✓ مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، أو الوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة والمنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

✓ إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجاً يجب اتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الاوقات، وهذا لا ينفي أن العامل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصاً على مستوى الإبداع الجماعي.

٦,٢,٢ إيجابيات وجود ظاهرة الإبداع في المؤسسات:

توفر ظاهرة الإبداع في أي مؤسسة مجموعة من الإيجابيات يوضحها (إخبارية، ٢٠٢٠)، (٢٠١٩).

(Hyejin, Pyoungsoo & Choong, على النحو التالي:

١. القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
٢. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
٣. حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
٥. يحسن الإبداع الإداري قابلية التعلم التنظيمي ويزود العاملين ببيئة أفضل والتي تمكنهم من التركيز في أوقاتهم وجهودهم في القضايا الجوهرية ذات الصلة بتطوير المنتج الجديد.
٦. تحتاج المؤسسة للإبداع الإداري من أجل التكيف مع سوق العمل ولخلق بيئة جديدة مثل إدخال خدمات جديدة.

٧,٢,٢ الشروط اللازمة لتوفير مناخ ابداعي ملائم

تفرد إدارات المؤسسات الناجحة والتميزة للإبداع جانباً من اهتماماتها وتسخر لها الظروف والإمكانات البشرية والمادية والجهود الكبيرة. ويتفق (إخبارية، ٢٠٢٠)، (العميان، ٢٠١٧) على وجود شروط أساسية لتوفير مناخ إبداعي ملائم في المؤسسات، من أبرزها:

١. توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون أي قيود أو حدود.

٢. قيادة الجماعة أو المؤسسة، وأهم ما يتشترط هنا، تميز هذه القيادة بالدافعية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومنافعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
٣. حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يتشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار واثرائها وكشف المزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.
٤. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

٨,٢,٢ معوقات الإبداع الإداري :

- هناك مجموعة من المعوقات للإبداع الإداري والتي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات بحسب (العازمي، وآخرون، ٢٠١٩)
١. المعوقات العقلية والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.
 ٢. المعوقات الذاتية مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.
 ٣. المعوقات الدافعية: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يجب أن يكون وفقاً لوجود رغبة حقيقية من جانب الفرد تدفعه للوصول إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.
 ٤. المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمع للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه

أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

٥. **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا

كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة

والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع فإنها بحق

بيئة تساعد على الإبداع،

الفصل الثالث المنهجية وأساليب البحث

١,٣ تمهيد

يقدم هذا الفصل من الدراسة عرضاً مفصلاً للمنهجية التي تم اتباعها، حيث يعرض منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ويبين مصادر جمع البيانات، كما يقدم وصفاً لأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

٢,٣ منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفقاً لما تم جمعه من بيانات من خلال الاستعانة بالمصادر الأولية، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج والتي يتم على ضوءها تقديم التوصيات المناسبة.

قد تمثل موضوع الدراسة الحالية في ممارسة الإدارة الرشيدة وأثرها في تعزيز الإبداع لدى الشركات الصناعية السعودية. وعلى هذا فقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، والتعرف على مستوى تحقيقها لدى الشركات الصناعية السعودية. وتم استخدام المنهج التحليلي من خلال استجابة عينة الدراسة على الاستبانة.

٣,٣ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية السعودية، والبالغ عددهم (٩٦٦) موظفاً وموظفة موزعين على جميع أقسام الشركتين. والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً ؛ (الجنس ، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، واسم الشركة) وذلك على النحو التالي:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لجنس الموظف والمؤهل العلمي، وعدد

سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	أعداد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	832	86.1%
	أنثى	134	13.9%
	المجموع	966	100%
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	215	22.3%
	بكالوريوس	584	60.4%
	دراسات عليا	167	17.3%
	المجموع	966	100%
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات وأقل	205	21.2%
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	171	17.7%
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	192	19.9%
	أكثر من ١٥ سنة	398	41.2%
	المجموع	966	100%

٤,٣ عينة الدراسة

وتم اختيار العاملين باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، نظراً لملاءمتها مع

طبيعة هذه الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة مع حجم مجتمع الدراسة لكافة

المجموعات الجزئية وفقاً للصيغة الآتية: (٢٠١٦، Sekaran & Bougie)

$$\text{حجم العينة المقدرة} \times \frac{\text{حجم المجموعة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

اشتملت وحدة التحليل على جميع الأفراد العاملين في الشركات الصناعية السعودية، وقد قام الباحث بتوزيع (٢٧٦) استبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، واسترجاعها بالطريقة نفسها، حيث تم استرداد (٢٥٧) استبانة، كان منها (٢٤٦) استبانة صالحة للتحليل، وذلك بعد استبعاد (١١) استبانة لعدم ملاءمتها للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابة عن فقراتها المختلفة، وبهذا تكون نسبة الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٨٩,١٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

والجدول الآتي يبين ملخصاً لعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي ونسبتها.

٥,٣ مصادر جمع البيانات

يتم الاعتماد على نوعين من المصادر للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وهي: كما يأتي:

١. المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر النظرية والوثائقية والكتب والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.
٢. البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على استبانة، والتي تم تطويرها خصيصاً لغايات الدراسة الحالية، وبعد مراجعة للدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراته. وستمثل من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، واسم الشركة.

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بمتغيرات الدراسة:

حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، بمتغيرات أنموذج الدراسة ومستوى تحقيقها لدى الشركات الصناعية السعودية ، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالاستفادة من الأدبيات النظرية . والجدول (٤) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها ومتغيراتها، كما يأتي:

الجدول (٢) توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل : الإدارة الرشيدة	التحسين المستمر	١-٤	٤
	العمل القياسي	٨-٥	٤
	القيادة التشاركية	٩-١٢	٤
	احترام العاملين	١٣-١٦	٤
المتغير التابع: الإبداع	الحساسية للمشكلات	١٧-٢٠	٤
	الطلاقة	٢١-٢٤	٤
	الأصالة	٢٥-٢٨	٤
	المرونة	٢٩-٣٢	٤

وقد استند الباحث في تصنيف درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة على مقياس ليكرت الخماسي Liker Scale ، وذلك حسب الجدول الآتي:

الجدول (٣) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الاعلي للبدل} - \text{الحد الادني للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

حيث حدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لأوزان إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة وأبعاد ومتغيرات أنموذجها ، ووفقاً لثلاثة مستويات، كما يأتي:

الجدول (٤) مستويات الأهمية النسبية

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية النسبية
١ - أقل من ٢,٣٣	منخفض
٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦	متوسط
٣,٦٦ - ٥,٠٠	مرتفع

٦,٣ اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التأكد من سلامة وقدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات، وذلك من خلال تطبيق عدة اختبارات تمثلت في اختبار الصدق الظاهري ، واختبار ثبات أداة الدراسة.

٧,٣ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اتبع الباحث الطريقة التي تمثلت فيما يلي:

٨,٣ ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha). وفيما يأتي قيم معامل

كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها ، وأداة الدراسة ككل. الجدول (٧) يبين معامل الثبات للاستبانة:

جدول (٥) معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة بطريقة معامل الاتساق الداخلي

كرونباخ ألفا

م	الأبعاد	قيم كرونباخ ألفا
١	التحسين المستمر	٠,٩١
٢	العمل القياسي	٠,٨٨
٣	القيادة التشاركية	٠,٩٢
٤	احترام العاملين	٠,٩٠
المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة		٠,٩٠٣
١	الحساسية للمشكلات	٠,٨٧
٢	الطلاقة	٠,٨٩
٣	الأصالة	٠,٩١
٤	المرونة	٠,٨٩
المتغير التابع: الإبداع		٠,٨٩

يبين الجدول (٥) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد المتغير المستقل قد تراوحت ما بين (٠,٨٨-٠,٩٢) ،، وبلغت قيمة المعامل عنده (٠,٩٠٣). فيما بلغت قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد المتغير التابع قد تراوحت ما بين (٠,٨٩-٠,٩١) ،، وبلغت قيمة المعامل عنده (٠,٨٩). وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

٩,٣ ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

اختبار الارتباط الخطي المتعدد ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به

تعد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) من المشاكل التي تحدث ما بين المتغيرات في النماذج متعددة المتغير، حيث تشير هذه المشكلة إلى وجود ترابط قوي بين متغيرين أو أكثر، مما يؤدي إلى تغير مقدرات النموذج، فتصبح غير حقيقية وغير ممثلة للواقع، وبالتالي عدم إمكانية الاعتماد على نتائج التقدير في اتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن وجود هذه المشكلة ينتج عنها ظهور قيمة معامل التحديد (R^2) بقيمة عالية جداً وتبعاً لذلك ارتفاع قيمة معامل الارتباط (R)، وبالتالي حدوث تقديرات غير واقعية لا تعكس حقيقة الظاهرة، مما يبني عليها قرارات خاطئة. وقد تم التحقق من وجود هذه المشكلة بين متغيرات الدراسة (المستقل) من خلال احتساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والذي يعد من أكثر معاملات الارتباط استخداماً للتحقق من وجود هذه المشكلة، حيث تشير قيم المعامل التي لا تتجاوز قيمتها (٠,٨٠) إلى خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، والعكس صحيح (Guajarati, 2004) والجدول الآتي يبين نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وذلك كما يأتي:

الجدول (٦): قيم معامل ارتباط بيرسون لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد للمتغير

المستقل

المتغير	التحسين المستمر	العمل القياسي	القيادة التشاركية	احترام العاملين
التحسين المستمر	١,٠٠٠			
العمل القياسي	٠,٥٥٨**	١,٠٠٠		
القيادة التشاركية	٠,٤٦٩**	٠,٤٨٧**	١,٠٠٠	
احترام العاملين	٠,٦٦٥**	٠,٤٣٥**	٠,٥١٤**	١,٠٠٠

(**) دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (6) خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بين (٠,٤٣٥ - ٠,٦٦٥)، وهي أقل من (٠,٨٠)، وبلغت أكبر قيمة بين المتغيرين (التحسن المستمر) و(احترام العاملين).

ولإثبات صحة النتيجة السابقة تم احتساب قيم معامل تضخم التباين (Variance

(Inflation Factor (VIF والتباين المسموح به (Tolerance) للمتغير المستقل، حيث تشير قيم كلاً من معامل تضخم التباين التي تتراوح قيمتها بين (١) - (١٠) والتباين المسموح به التي تتراوح قيمتها بين (١) - (١٠) إلى خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

والجدول (7) يبين قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به وذلك كما يأتي:

الجدول (7) قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لاختبار مشكلة الارتباط الخطي

المتعدد

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التحسن المستمر	4.210	0.619
العمل القياسي	3.952	0.728
القيادة التشاركية	3.779	0.674
احترام العاملين	3.844	0.593

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (7) خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين بين أبعاد المتغير المستقل الوسيط بين (٣,٧٧٩ - ٤,٢١٠)، وهي محصورة بين (١,٠ - ١٠,٠) وتراوحت قيم معامل التباين المسموح به بين (٠,٥٩٣ - ٠,٧٢٨)، وهي محصورة بين (٠,١ - ١,٠). وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

١٠,٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك بالاستعانة
ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن خلال الأدوات الإحصائية الآتية:

١. النسب المئوية والتكرارات لوصف البيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة والأهمية النسبية للتعرف على آراء أفراد عينة
الدراسة حول فقرات أداة الدراسة وأبعادها متغيراتها ، ومستوى اهتمام المنظمات المبحوثة بها.
٣. اختبار كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة، وقياس درجة الاتساق والانسجام في إجابات
أفراد عينة الدراسة.
٤. معامل ارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به للتحقق من وجود مشكلة
الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.
٥. اختبار دارين واتسون للتحقق من وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الدراسة.
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعدد والمتدرج : لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

١,٤ تمهيد

يتكون التحليل الإحصائي من شقين، الأول: الإحصاء الوصفي، والذي يهدف لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم وصف شامل لمتغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على مقاييس إحصائية وصفية. الثاني: الإحصاء الاستدلالي، والذي يهدف لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية تقديرية. وبناء على مخرجات هذين الشقين من التحليل الإحصائي يتم استخلاص النتائج ومن ثم بناء التوصيات على ضوءها.

٢,٤ وصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

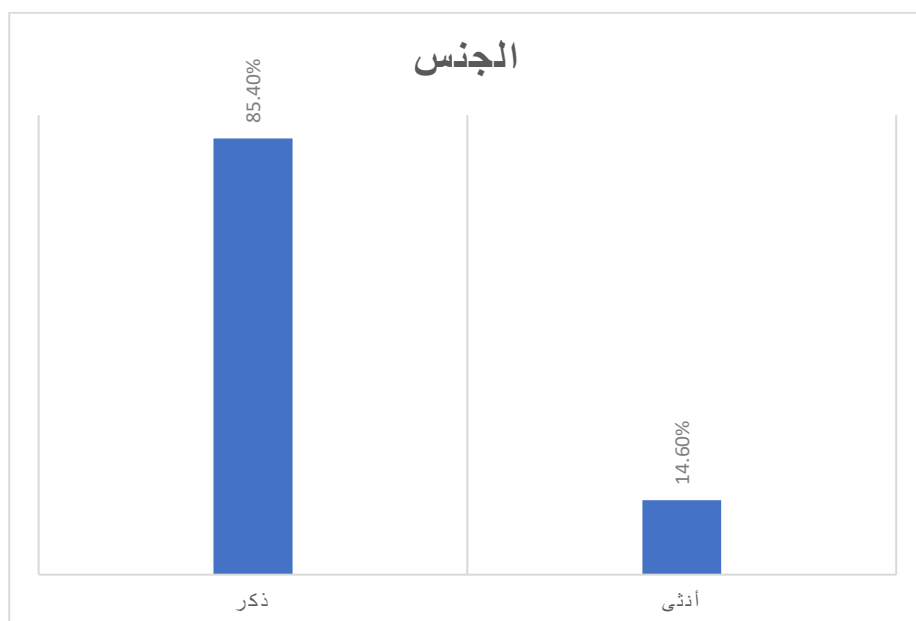
يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وقد اشتملت هذه البيانات على الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والوصف هذه البيانات استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	85.4%
	أنثى	36	14.6%
المجموع		246	100%

شكل (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



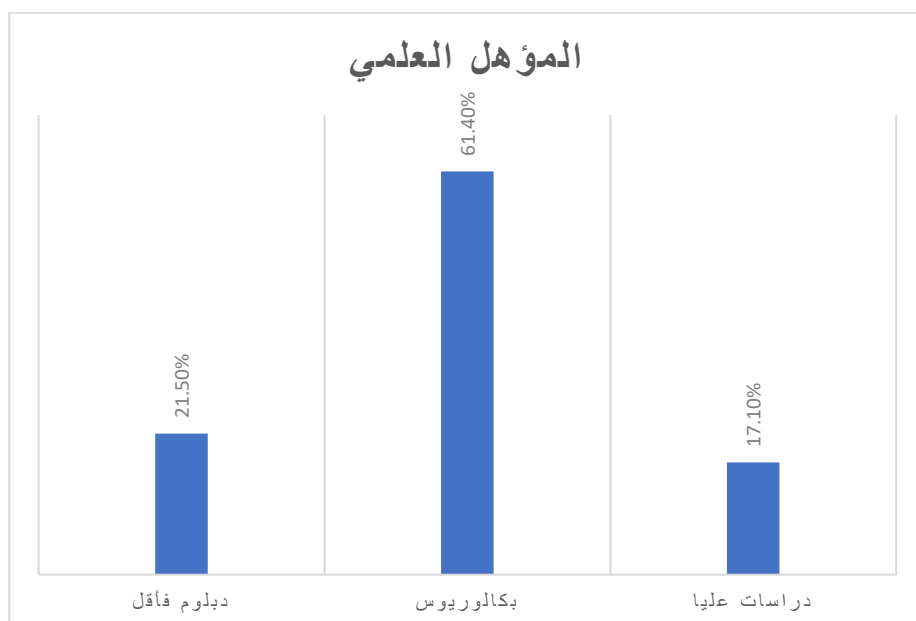
يتبين من الجدول (8) والشكل (٢) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٨٥,٤٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (١٤,٦٪). ويعزى ذلك بسبب طبيعة العمل الذي يحتاج إلى عمل ميداني في التسويق والتوزيع والعمل لفترات طويلة وخارج أوقات العمل الرسمية وهذه ملائمة أكثر للذكور من الإناث.

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	53	21.5%
	بكالوريوس	151	61.4%
	دراسات عليا	42	17.1%
المجموع		246	100%

شكل (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



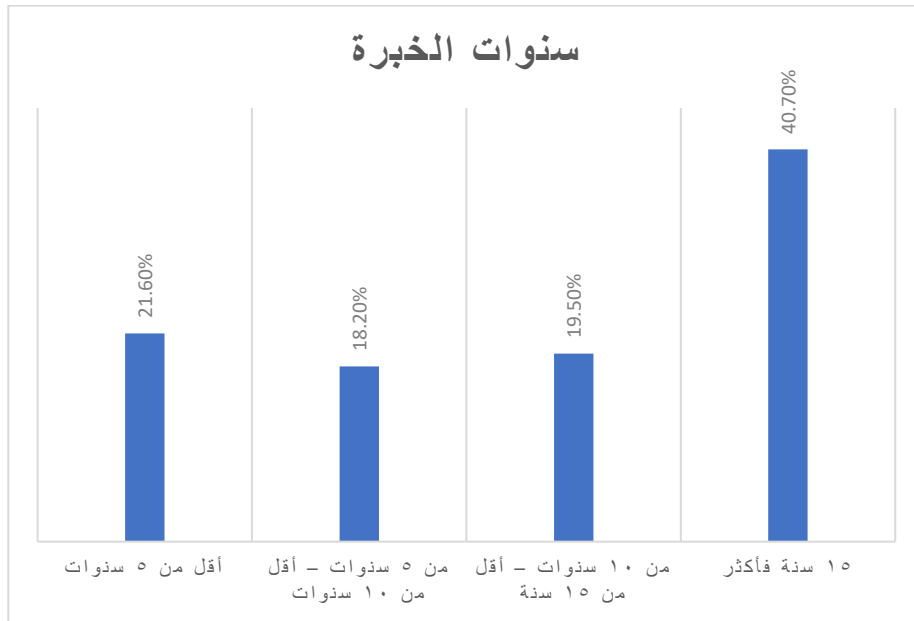
يتبين من الجدول (9) والشكل (٣) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة حاصلون على المؤهل العلمي بكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٦١,٤٪)، وأن ما نسبته (١٧,١٪) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على المؤهلات العلمية دراسات عليا، وهذا يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة مستوى معقول من التأهيل العلمي والمعرفي بإجراءات وممارسات الصناعية.

وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	53	21.6%
	من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	45	18.2%
	من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	48	19.5%
	١٥ سنة فأكثر	100	40.7%
المجموع			100%

شكل (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول (10) والشكل (٤) أن ما نسبته (٤٠,٧٪) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم (١٥) سنة فأكثر، وأن ما نسبته (١٩,٥٪) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم بين (١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة)، وأن ما نسبته (١٨,٢٪) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم بين (٥ سنوات - أقل من ١٠ سنة)، بينما شكل أفراد عينة الدراسة ممن بلغت خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) النسبة الأقل، والتي بلغت (١٨,٢٪)، وهذا يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة الخبرات والمهارات العملية اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم على أتم وجه، كما يدل على اهتمام الشركات الصناعية السعودية باستقطاب أصحاب الخبرات العملية للعمل لديها، والمحافظة عليهم.

٣,٤ تحليل أداة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليلاً لأراء أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات الدراسة الرئيسة والأبعاد المرتبطة بها، وقد استخدم الباحث في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها

(التحسين المستمر العمل القياسي، القيادة التشاركية احترام العاملين) لدى الشركات الصناعية

السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة المتغير المستقل المتعلق بتطبيق تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، العمل القياسي، القيادة التشاركية، احترام (العاملين لدى الشركات الصناعية السعودية، وكانت على النحو الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	3	0.69	3.92	التحسين المستمر
مرتفعة	4	0.72	3.83	العمل القياسي
مرتفعة	2	0.74	3.84	القيادة التشاركية
مرتفعة	1	0.69	4.03	احترام العاملين
مرتفعة		0.582	3.905	المتوسط الكلي لتطبيق الإدارة الرشيقة

يتضح من الجدول (11) أن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٨٢) حيث جاء بعد احترام العاملين بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد العمل القياسي بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد تطبيق الإدارة الرشيقة على حدة:

البعد الأول: التحسين المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات التحسين المستمر ، كما هو موضح في الجدول (12):

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتحسين المستمر مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تمتلك الشركة المقدرة على إنتاج سلع جديدة	٣,٩٦	٠,٧٤	٢	مرتفعة
٢	تسعى الشركة للتحسين المستمر في جميع منتجاتها.	٣,٩٩	٠,٧٩	١	مرتفعة
٣	تحرص الشركة على التقييم المستمر لمنتجاتها للحفاظ على مواكبة التغيرات والتحسين	٣,٩١	٠,٨٤	٣	مرتفعة
٤	تحرص الشركة على تدريب العاملين وتنمية قدراتهم.	٣,٨٢	٠,٧٩	٤	مرتفعة
	المتوسط الكلي للتحسن المستمر	٣,٩٢	٠,٦٩		مرتفعة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٢) إن الأهمية النسبية للبعد الأول التحسين المستمر جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٢) ، وانحراف معياري (٠,٦٩). كما يتبين من

الجدول أن الفقرة التي تنص على " تسعى الشركة للتحسين المستمر في جميع منتجاتها " جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٩). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على " تحرص الشركة على تدريب العاملين وتنمية قدراتهم " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٢) ، وبانحراف معياري (٠,٧٩).

البعد الثاني: العمل القياسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة ل فقرات العمل القياسي ، كما هو موضح في الجدول (١٣):

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعمل القياسي مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٥	يلتزم العاملون بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الشركة.	٣,٨١	٠,٧٨	٣	مرتفعة
٦	تعتمد الشركة معايير تقييم الأداء لتعزيز جودة المخرجات.	٣,٨٨	٠,٨٨	٢	مرتفعة
٧	تلغي الشركة أي أنشطة وإجراءات لا تضيف أي قيمة في العمل.	٣,٩٤	٠,٩٢	١	مرتفعة
٨	تضع الشركة معايير وإجراءات قياسية لكل الأنشطة من أجل تسهيل أداء العاملين.	٣,٦٩	٠,٩٤	٤	مرتفعة
	البعد الثاني: العمل القياسي	٣,٨٣	٠,٧٢		مرتفعة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٣) إن الأهمية النسبية للبعد الثاني العمل القياسي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٣) ، وبانحراف معياري (٠,٧٢). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على " تلغي الشركة أي أنشطة وإجراءات لا تضيف أي قيمة في العمل" جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٩٢). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على تضع الشركة معايير وإجراءات قياسية لكل الأنشطة من أجل تسهيل أداء العاملين " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)

البعد الثالث: القيادة التشاركية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة ل فقرات القيادة التشاركية، كما هو موضح في الجدول (١٤):

الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة التشاركية

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
9	تفوض إدارة الشركة الصلاحيات للعاملين فيها.	3.75	.91	٤	مرتفعة
10	تسعى إدارة الشركة إلى تنوع مهارات العاملين من خلال أسلوب التدوير الوظيفي.	3.91	.96	٢	مرتفعة
11	تعمل الإدارة على استقطاب عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.	3.92	.97	١	مرتفعة
12	تشجع إدارة الشركة العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم	3.73	.92		مرتفعة

مرتفعة	٠,٧٤	3.84	البعد الثالث: القيادة التشاركية
--------	------	------	---------------------------------

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (14) أن الأهمية النسبية للبعد الثالث القيادة التشاركية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٤) ، وبانحراف معياري (٠,٧٤). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على تعمل الإدارة على استقطاب عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة " جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٧). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على " تضع الشركة معايير وإجراءات قياسية لكل الأنشطة من أجل تسهيل أداء العاملين " في المرتبة الأخيرة، بأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٩١).

البعد الرابع: احترام العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة ل فقرات احترام العاملين، كما هو موضح في الجدول (15):

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باحترام العاملين مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	تقدم إدارة الشركة برامج تدريبية مناسبة لتطلعات العاملين واحتياجات تطوير العمل.	3.87	.85	4	مرتفعة
14	تمنح إدارة الشركة الوقت الكافي للعامل للتعبير عن نفسه.	3.97	.92	3	مرتفعة
15	تسهم إدارة الشركة في تعزيز العامل المجتهد عمله بين زملائه.	4.18	.88	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.91	4.10	تعالج إدارة الشركة مشكلات العمل بطريقة متزنة وعقلانية	16
مرتفعة		0.69	4.03	البعد الرابع: احترام العاملين	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (15) أن الأهمية النسبية للبعد الرابع احترام العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٣) ، وبانحراف معياري (٠,٦٩). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على " تسهم إدارة الشركة في تعزيز العامل المجتهد في عمله بين زملائه." جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٨)، وبانحراف معياري (٨٨,٠) بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على " تقدم إدارة الشركة برامج تدريبية مناسبة لتطلعات العاملين واحتياجات تطوير العمل " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٨٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على ما مستوى تعزيز الإبداع بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة المرونة لدى الشركات الصناعية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة المتغير التابع المتعلق بمستوى تعزيز الإبداع بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة المرونة لدى الشركات الصناعية السعودية ، وكانت على النحو الآتي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تعزيز الإبداع

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الحساسية للمشكلات	3.54	0.63	3	متوسطة
2	الطلاقة	3.51	0.61	4	متوسطة

3	الأصالة	3.61	0.67	2	متوسطة
4	المرونة	3.74	0.74	1	مرتفعة
المتوسط الكلي بمستوى تعزيز الإبداع		3.60	0.59	متوسطة	

يتضح من الجدول (16) أن مستوى تعزيز الإبداع قد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩) حيث جاء بعد المرونة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد الطلاقة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (٠,٦١) وبأهمية نسبية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الإبداع على حدة:

البعد الأول: الحساسية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات الحساسية للمشكلات، كما هو موضح في الجدول (17)

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية للمشكلات

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
17	يملك العاملون القدرة على التنبؤ بالمشكلة في العمل قبل حدوثها.	3.34	0.84	4	متوسطة
18	يتعامل العاملون مع مشكلات العمل بتروي وصبر.	3.49	0.77	3	متوسطة

19	يقوم العاملون بالتخطيط لحل أي مشكلة تواجههم في المستقبل.	3.62	0.87	2	متوسطة
20	يساهم العاملون بتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم بالعمل.	3.71	0.81	1	مرتفعة
المتوسط الكلي للحساسية للمشكلات		3.54	0.63	متوسطة	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (17) أن الأهمية النسبية للبعد الأول الحساسية للمشكلات جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣٥٤)، وبانحراف معياري (٠,٦٣). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على " يساهم العاملون بتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم بالعمل " جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١) ، وبانحراف معياري (٠,٨١). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على " يمتلك العاملون القدرة على التبوء بالمشكلة في العمل قبل حدوثها " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٨٤).

البعد الثاني: الطلاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة ل فقرات الطلاقة، كما هو موضح في الجدول (١٨):

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٢١	يسعى العاملون إلى تعزيز جهود البحث التطوير منتجات الشركة وتقديم منتجات جديدة.	٣,٥٧	٠,٧٧	٢	متوسطة

٢٢	يوظف العاملون خبراتهم المتراكمة من أجل التعامل مع المواقف الجديدة بالعمل.	٣,٧٣	٠,٧٥	١	مرتفعة
٢٣	يقوم العاملون بالتعبير عن الفكرة الواحدة بأكثر من طريقة.	٣,٣٦	٠,٧٩	٤	متوسطة
٢٤	يدمج العاملون بين وجهات النظر المختلفة للخروج بعمل متكامل.	٣,٣٩	٠,٨١	٣	متوسطة
المتوسط الكلي للطلاقة		٣,٥١	٠,٦١	متوسطة	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٨) أن الأهمية النسبية للبعد الثاني الطلاقة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥١)، وبانحراف معياري (٠,٦١). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على "يوظف العاملون خبراتهم المتراكمة من أجل التعامل مع المواقف الجديدة بالعمل" جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٧٥). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على "يقوم العاملون بالتعبير عن الفكرة الواحدة بأكثر من طريقة" في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٩).

البعد الثالث: الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة ل فقرات الأصالة ، كما هو موضح في الجدول (١٩):

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٢٥	يقوم العاملون بإنجاز ما تم تكليفهم به بأساليب متجددة.	٣,٥٣	٠,٨٨	٣	متوسطة
٢٦	يقترح العاملون أفكار وأساليب جديدة من أجل تحسين المنتج والخدمات التي تقدمها الشركة.	٣,٨١	٠,٨٥	١	مرتفعة
٢٧	يشجع العاملون على المبادرات الجديدة وغير المألوفة في تنفيذ العمل.	٣,٤٢	٠,٨٢	٤	متوسطة
٢٨	يتقبل العاملون الآراء الجديدة حول طريقة تنفيذ العمل في الشركة.	٣,٦٩	٠,٨٦	٢	مرتفعة
المتوسط الكلي : للأصالة		٣,٦١	٠,٦٧	متوسطة	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (١٩) إن الأهمية النسبية للبعد الثالث الأصالة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥١) ، وبانحراف معياري (٠,٦١). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على " يوظف العاملون خبراتهم المتراكمة من أجل التعامل مع المواقف الجديدة بالعمل " جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٧٥). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على " يقوم العاملون بالتعبير عن الفكرة الواحدة بأكثر من طريقة " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦) ، وبانحراف معياري (٠,٧٩).

البعد الرابع: المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات المرونة ، كما هو موضح في الجدول (٢٠):

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٢٩	يحصل العاملون على المعلومات والمعارف بطرق عديدة ومتنوعة.	٣,٧٠	٠,٩٢	٣	مرتفعة
٣٠	يستطيع العاملون التكيف مع الظروف المستحدثة في العمل.	٣,٨٧	٠,٨٩	١	مرتفعة
٣١	يسترشد العاملون بآراء الزملاء قبل تحديد طرق العمل.	٣,٧٦	٠,٩٢	٢	مرتفعة
٣٢	يحرص العاملون على إحداث تغيير مقصود بطريقة التفكير في حل المشكلات.	٣,٦٣	٠,٨٨	٤	متوسطة
	المتوسط الكلي للمرونة	٣,٧٤	٠,٧٤		مرتفعة

من النتائج المبينة في الجدول (٢٠) إن الأهمية النسبية للبعد الرابع المرونة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٧٤). كما يتبين من الجدول أن الفقرة التي تنص على "يستطيع العاملون التكيف مع الظروف المستحدثة في العمل" جاءت في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٨٩). بينما تبين موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على "يحرص العاملون على إحداث تغيير مقصود في طريقة التفكير في

حل المشكلات " في المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٣) ،
وبانحراف معياري (٠,٨٨).

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من خلال برنامج (SPSS). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الفرضية الرئيسة H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها (التحسين المستمر العمل القياسي، القيادة التشاركية، احترام العاملين) في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة (الحساسية للمشكلات الطلاقة الأصالة، المرونة) لدى الشركات الصناعية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق الإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها التحسين المستمر، العمل القياسي، القيادة التشاركية، احترام العاملين) في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة (الحساسية للمشكلات الطلاقة الأصالة، المرونة) لدى الشركات الصناعية السعودية وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (٢١) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير	
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B	المتغير المستقل	التابع
0.000	3.926	0.377	0.415	التحسين المستمر	تعزيز الإبداع
0.002	4.018	0.089	0.165	العمل القياسي	
0.022	3.625	0.095	0.328	القيادة التشاركية	

0.001	3.462	0.072	0.242	احترام العاملين
0.000	3.322	0.114	0.518	ثابت الانحدار
ملخص النموذج Model Summary				
0.714				معامل الارتباط (R)
0.524				معامل التحديد (R^2)
0.494				معامل التحديد المعدل (Adj. R^2)
0.198				الخطأ المعياري للنموذج
تحليل التباين ANOVA				
4				DF
67.634				قيمة F المحسوبة
0.000				Sig F

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (21) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تطبيق الإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها التحسين المستمر ، العمل القياسي، القيادة التشاركية، احترام العاملين) في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.714$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.524$) ، مما يشير إلى أن الإدارة الرشيقة بأبعادها فسرت ما نسبته (٥٢,٤٪) من التباين الحاصل في تعزيز (الإبداع في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج .

ويتبين من الجدول (21) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها في تعزيز الإبداع ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٦٧,٦٣٤) وبمستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من ٠,٠٥ .

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ($B=0.415$) عند بعد (التحسين المستمر)، وهي تعني أن الزيادة في التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (٠,٤١٥)

وحدة ، وأن أثر بعد التحسين المستمر) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٣,٩٢٦) وبمستوى دلالة (SigT=٠,٠٠٠)، وهي أقل من ٠,٠٥.

وأشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل (B=٠,١٦٥) عند بعد (العمل القياسي)، وهي تعني أن الزيادة في العمل القياسي بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (٠,١٦٥) وحدة، وأن أثر بعد العمل القياسي) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٤,٠١٨) وبمستوى دلالة (SigT=٠,٠٠٢)، وهي أقل من ٠,٠٥. وكذلك أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل (B=٠,٣٢٨) عند بعد (القيادة التشاركية)، وهي تعني أن الزيادة في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (٠,٣٢٨) وحدة، وأن أثر بعد القيادة) (التشاركية هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٣,٦٢٥) وبمستوى دلالة (SigT=٠,٠٢٢)، وهي أقل من ٠,٠٥.

وكذلك أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل (B=٠,٢٤٢) عند بعد (احترام العاملين)، وهي تعني أن الزيادة في احترام العاملين بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع (٠,٢٤٢) وحدة، وأن أثر بعد احترام (العاملين) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٣,٤٦٢) وبمستوى دلالة (SigT=٠,٠٠١)، وهي أقل من ٠,٠٥.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها (التحسين المستمر، العمل القياسي، القيادة التشاركية، احترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة (الحساسية للمشكلات الطلاقة الأصالة المرونة لدى الشركات الصناعية السعودية

اختبار الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.05) للتحسين المستمر في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد التحسن المستمر في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية. والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير	المتغير
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B	المتغير المستقل	التابع
0.000	6.461	0.051	0.665	التحسين المستمر	تعزيز الإبداع
0.000	3.836	0.190	0.958	ثابت الانحدار	
ملخص النموذج Model Summary					
0.479				معامل الارتباط (R)	
0.363				معامل التحديد (R^2)	
0.356				معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$)	
0.255				الخطأ المعياري للنموذج	
تحليل التباين ANOVA					
1				DF	
73.389				قيمة F المحسوبة	
0.000				Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (24) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين (التحسين المستمر) و(تعزيز الإبداع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.479$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.363$)، وتعني أن ما نسبته (3,36٪) من التغير الحاصل في تعزيز الإبداع يتم تفسيره من خلال التحسن المستمر، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على تعزيز الإبداع. ويتبين من الجدول (24)

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحسن المستمر على تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٧٣,٣٨٩) وبمستوى دلالة (SigF=٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٥ .

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ($B=٠,٦٦٥$) عند بعد (التحسين المستمر)، وهي تعني أن الزيادة في التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (٠,٦٦٥) وحدة ، وأن أثر بعد التحسين المستمر هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٦,٤٦١) وبمستوى دلالة (SigT=٠,٠٠٠)، وهي أقل من ٠,٠٥ .

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل القياسي في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد العمل القياسي في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية والجدول (25) يوضح : ذلك :

الجدول (23) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار Coefficients				المتغير	
المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	Sig T
	العمل القياسي	0.436	0.096	5.332	0.000

0.000	3.983	0.259	1.351	ثابت الانحدار	تعزيز الإبداع
ملخص النموذج Model Summary					
0.529				معامل الارتباط (R)	
0.410				معامل التحديد (R ²)	
0.396				معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)	
0.332				الخطأ المعياري للنموذج	
تحليل التباين ANOVA					
1				DF	
68.221				قيمة F المحسوبة	
0.000				Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (23) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين (العمل القياسي) و (تعزيز الإبداع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.529$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.410$)، وتعني أن ما نسبته (41٪) من التغير الحاصل في تعزيز الإبداع يتم تفسيره من خلال العمل القياسي، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على تعزيز الإبداع.

ويتبين من الجدول (25) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل القياسي على تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68,221) وبمستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05.

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ($B=0.436$) عند بعد (العمل القياسي)

وهي تعني أن الزيادة في العمل القياسي بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (0.436) وحدة، وأن أثر بعد (العمل القياسي) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5,332) وبمستوى دلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل القياسي في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

الفرضية الفرعية الثالثة : H03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية. والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24) : تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدارCoefficients					المتغير
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملاتB	المتغير المستقل	التابع
0.000	٥,١٠٥	٠,٢٠٥	٠,٦٢١	القيادة التشاركية	تعزيز الإبداع
0.000	٣,٤٠٢	٠,٥٣٣	١,٣٢٨	ثابت الانحدار	
ملخص النموذجModel Summary					
٠,٣٩٢			معامل الارتباط (R)		
٢٧٨,٠			معامل التحديد (R ²)		
٠,٢٧٥			معامل التحديد المعدل (Adj. R ²)		
٠,٤٣٩			الخطأ المعياري للنموذج		
تحليل التباينANOVA					
1			DF		

قيمة F المحسوبة	٣٤,٩٦٧
Sig F	0.000

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (٢٤) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين (القيادة التشاركية) و (تعزيز الإبداع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.392$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.278$)، وتعني أن ما نسبته (٢٨,٧٪) من التغير الحاصل في تعزيز الإبداع يتم تفسيره من خلال القيادة التشاركية والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على تعزيز الإبداع. ويتبين من الجدول (٢٦) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٤,٩٦٧) وبمستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من ٠,٠٠٥.

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ($B=0.621$) عند بعد (القيادة التشاركية)، وهي تعني أن الزيادة في القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (٠,٦٢١) وحدة، وأن أثر بعد (القيادة التشاركية) هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (٥,١٠٥) وبمستوى دلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من ٠,٠٠٥.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

الفرضية الفرعية الرابعة: H04 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد احترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية. والجدول (٢٥) يوضح ذلك:

الجدول (٢٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معاملات الانحدارCoefficients				المتغير
Sig T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	المعاملات B	التابع
0.000	7.421	0.089	0.537	احترام العاملين
0.000	3.809	0.359	0.846	ثابت الانحدار
ملخص النموذجModel Summary				
0.453			معامل الارتباط (R)	
0.221			معامل التحديد (R²)	
0.218			معامل التحديد المعدل (Adj. R²)	
0.379			الخطأ المعياري للنموذج	
تحليل التباينANOVA				
1			DF	
37.514			قيمة F المحسوبة	
0.000			Sig F	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (25) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين (احترام العاملين) و(تعزيز الإبداع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.453$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.221$)، وتعني أن ما نسبته (٢٢,١٪) من التغير الحاصل في تعزيز الإبداع يتم تفسيره من خلال احترام العاملين)، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى تؤثر على تعزيز الإبداع. ويتبين من الجدول (٢٨) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحترام العاملين تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٧,٥١٤) وبمستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من ٠,٠٥.

كما أشارت معاملات الانحدار إلى أن قيمة المعامل ($B=0.537$) عند بعد (احترام العاملين)، وهي تعني أن الزيادة في احترام العاملين بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه زيادة في تعزيز الإبداع بمقدار (0.537) وحدة، وأن أثر بعد (احترام العاملين هو أثر معنوي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7.421) وبمستوى دلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05 ..

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعادها مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية".

الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

١,٥ تمهيد

بعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات.

٢,٥ النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

نتائج المتغير المستقل

إن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة لدى الشركات الصناعية السعودية قد جاءت مرتفعة، ويعزى ذلك بسبب إن الشركات الصناعية السعودية تسعى للقضاء على أي إهدار للوقت أو الجهد أو المال من خلال تحديد كل خطوة في عملية تجارية، ثم مراجعة أو استبعاد الخطوات التي لا تخلق قيمة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (٢٠٢٣) دراسة مسلم وأبو سليم (٢٠٢٢)، فيما اختلفت النتائج مع دراسة محمود (٢٠٢٢).

أما فيما يخص أبعاد الإدارة الرشيقة جاء بعد احترام العاملين بالترتيب الأول وبأهمية نسبية مرتفعة ويعزى الباحث ذلك بسبب إدراك الشركات الصناعية السعودية أن احترام العاملين يعزز من رضاهم عن عملهم ويحفزهم على تطوير قدراتهم وابتكار حلول جديدة في العمل، ويزيد من انتمائهم وولائهم، كما إن احترام العاملين يخلق جواً من المنافسة الشريفة بينهم ويجعلهم في سباق دائم على تقديم أفضل ما لديهم، وهو ما يصب في النهاية في مصلحة الشركة. في حين جاء بعد العمل القياسي بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة، ويعزى الباحث ذلك لأن طبيعة عمل الشركات الصناعية السعودية تحتاج إلى الدقة العالية وعدم السرعة في إنجاز العمل كون منتجاتها مرتبطة بحياة أو موت الإنسان.

نتائج المتغير التابع

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز الإبداع لدى الشركات الصناعية السعودية قد جاءت بدرجة متوسطة ويعزى الباحث ذلك بسبب خوف العامل من الفشل أو الرفض الأمر الذي يحد من تقديم أفكار إبداعية من قبل العاملين في الشركات الصناعية السعودية ، وكذلك يرى الباحث أن تدني الإبداع يعود إلى طبيعة عمل الشركة وكذلك قلة التنافس بسبب قلة عدد الشركات الصناعية السعودية.

أما فيما يخص أبعاد مستوى تعزيز الإبداع حيث جاء بعد المرونة بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة، ويعود السبب بسبب إدراك الشركات الصناعية السعودية عن المرونة تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما تساعد على تحسين رضا العاملين والحفاظ عليهم وجذب المواهب الجديدة. كما تساهم المرونة في العمل في تحسين جودة الحياة للعامل وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. في حين جاء بعد الطلاقة بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة ويعود ذلك بسبب صعوبة تطبيقها في عمل الشركات الصناعية السعودية في جميع أقسامها إنما تقتصر على بعض الأقسام التي تكون أبعد عن عنصر الإنتاج.

٣,٥ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

نتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة بدلالة أبعادها (التحسين المستمر، والعمل القياسي، والقيادة التشاركية، واحترام (العاملين في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة، وهذا يعني أن تطبيق الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي في تعزيز الإبداع، مما يؤدي إلى النهوض بالشركات الصناعية السعودية إلى وضع أفضل ويزيد فرصها في النجاح والتطوير، كذلك إن الهدف الرئيسي من تطبيق الإدارة الرشيقة هي تقليل الهدر عن طريق التخلص من الأشياء التي لا تحقق قيمة للشركة ، وكذلك التحسن المستمر الذي لا يتم الا من خلال استخدام طرق إبداعية في تقديم الخدمة والمنتج.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية ، ويعزى الباحث ذلك بسبب إدراك الشركات الصناعية السعودية أن التحسن المستمر عملية أساسية لتعزيز عملية الإبداع في تقديم السلعة والخدمة، وكذلك إن سياسة الشركات الصناعية السعودية تقوم على سياسة التحسين والتطوير المستمر ، وأن عملية التحسين والتطوير تكون مرتبطة بأساليب إبداعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك إن تطبيق الإبداع في العمل يؤدي إلى تحسين الخطط والإجراءات وتطوير المهارات والقدرات، وتعزيز الاستجابة الفعالة، وتعزيز التعاون والتنسيق، وتعزيز الاستعداد والمرونة من تحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق العمل القياسي في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية ، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية السعودية تسعى إلى تحسين فاعلية نظام تطبيق العمل القياسي من خلال تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة للتحسين المستمر من شأن ذلك كله أن يُعزز مستوى تعزيز الإبداع لدى الشركات الصناعية السعودية، وبناء على ذلك تم عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها يوجد " أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعمل القياسي في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية. ويعزى الباحث ذلك لإدراك الشركات الصناعية السعودية أهمية تطبيق العمل التشاركي كونها تفرز عناصر الشفافية والوضوح حيث أنها تمنح العاملين فرصة للمساهمة بأفكارهم، ومقترحاتهم لتحسين أداء العمل وخلق بيئة إبداعية في العمل، كذلك تجعل العاملين

أكثر انتماء لعمليهم مما يجعلهم أكثر حرصاً على تقديم كل ما لديهم من أفكار إبداعية لتطوير العمل ، وبناء على تم عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده احترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية. ويعزى الباحث ذلك بسبب إن احترام العاملين في الشركات الصناعية السعودية يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، كذلك فإن العاملين سيشعرون بالحرية لتقديم أفكار جديدة مما يساهم في زيادة التفكير الإبداعي الأمر الذي يؤدي إلى تطوير وتغيير إيجابي في الخدمات والسلع التي تنتجها الشركات الصناعية السعودية.. وبناء على ذلك تم عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحترام العاملين في تعزيز الإبداع بأبعاده مجتمعة لدى الشركات الصناعية السعودية.

٤,٥ التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ✓ التوسع من قبل الشركات الصناعية السعودية في استخدام أدوات الإدارة الرشيدة من خلال عملية الإنتاج والتصنيع والتسويق وتطوير البرمجيات؛ لما لها من دور أساسي وواضح في تحقيق عناصر الإبداع.
- ✓ نشر ثقافة الإبداع بين العاملين لدى الشركات الصناعية السعودية من خلال أنشطة التحسين المستمر لأنشطة وأعمال الشركة.

- ✓ -العمل على اهتمام أكبر بتطبيق العاملين للعمل القياسي كأحد مكونات الإدارة الرشيقة في الشركات الصناعية السعودية من خلال وضع إجراءات عمل ملائمة وواضحة، بما يضمن تقديم السلع والخدمات بالوقت الملائم.
- ✓ -توظيف أسلوب الإبداع في حل المشكلات الإدارية والمهنية وتنظيم العمل وتطويره وتحسينه لضمان تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية.
- ✓ -العمل على تبني القدرات الإبداعية من خلال تعزيز الطلاقة الإبداعية من أجل التحسين المستمر ومعالجة أي مشكلة في العمل.
- ✓ إدراج الفكر الإبداعي في عمل الشركة ضمن استراتيجياتها المعتمدة في التخطيط المستقبلي لتكون قادرة على معالجة أي عيوب والاستفادة لأقصى حد ممكن في تطوير المنتج والخدمات التي تقدمها.
- ✓ على الباحثين إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثر الإدارة الرشيقة عليها لم تتناولها هذه الدراسة للإلمام بموضوع الدراسة بشكل أكثر شمولية، أو تطبيق هذه الدراسة على شركات وبيئات أخرى.

Abstract

The study aimed to identify the impact of practicing Lean Management in its dimensions (Continuous Improvement - Standardized Work - Participatory Leadership - Respect for Employees) on enhancing innovation, an applied study on Saudi industrial companies. The researcher distributed (276) questionnaires electronically to the study sample, with (257) questionnaires retrieved, out of which (246) were valid for analysis, after excluding (11) questionnaires due to incomplete responses in various sections, resulting in a response rate of (89.1%) for valid questionnaires suitable for statistical analysis. The researcher employed the descriptive analytical method.

The study results indicated a statistically significant impact of applying Lean Management, represented by its dimensions (Continuous Improvement, Standardized Work, Participatory Leadership, and Respect for Employees), in enhancing innovation across its collective dimensions. This implies that applying Lean Management positively influences innovation, which, in turn, contributes to advancing Saudi industrial companies towards better conditions and increases their chances of success and development.

The study recommended that Saudi industrial companies expand the use of Lean Management tools in production, manufacturing, marketing, and software development processes due to their essential and clear role in achieving innovation elements. Additionally, it suggested promoting a culture of innovation among employees in Saudi industrial companies through continuous improvement activities for the company's processes and operations.

Keywords: Lean Management – Innovation – Saudi Industrial Companies

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (٢٠٢٠). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج ٣، ٦٤، ١٥٨ - ٢٠٦.
٢. إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (٢٠٢٠). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج ٣، ٦٤، ١٥٨ - ٢٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214581>
٣. إبراهيم، سري عبد علي محمد. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ١٣٨، ١٠٠، ١١٤ - ١١٤.
٤. إبراهيم، سري عبد علي محمد. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ١٣٨، ١٠٠، ١١٤ - ١١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
٥. البشر، نجلاء، والتويجري، وفاء. (٢٠١٩). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية ١٩ (١٣٧)، ٢١٥-٢٧٢.
٦. بن تخسيس، عبد الرحيم، (٢٠٢٣)، تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة strugal combany"، مجلة التنمية الاقتصادية، م ٣، ع ١، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
٧. الجعافره، خالد ارشيد، و أبو جليل، محمد منصور يوسف. (٢٠٢٠). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٦، ملحق ، ٢٣٧ - ٢٥٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1044473>

٨. خوج حنان. (٢٠١٨). دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي والإبداع الإداري لضمان جودة مؤسسات

التعليم العالي: رؤية مستقبلية مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٩ (١٣٠)، ١٤٨-١١٥.

٩. الذيبات، هشام بركات محمود، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (٢٠٢٠). أثر بيئة العمل

الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

١٠. الزبيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين

جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ١٤، ٢٢٥ - ٢٥٠.

١١. الزبيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين

جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاويل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ١٤، ٢٢٥ - ٢٥٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1263096>

١٢. السلمي، خالد عبدالله، و حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل

الداخلية على الإبداع الإداري "بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة". المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع ٢٣، ٢٢١ - ٢٤٩.

١٣. الشقران عبد الله (٢٠٢١). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس

الحكومية في الرمثا. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ١٢٣-

٨١ (٤) ٣٦

١٤. شيخ العيد، جلال نافذ. (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة

العاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، مج ٢٥، ٢٤،

٣٦٧ - ٤٠١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1198578>

١٥. عابد، ليندا إبراهيم مصطفى، و نصار، صديق توفيق محمد. (٢٠٢٢). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

١٦. العازمي، نورة، ومحمد أحمد، وإبراهيم، محمد. (٢٠١٩). الإبداع الإداري وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت : دراسة ميدانية: الإبداع الإداري: مفهومه ونطاقه وطبيعته وأنواعه. مجلة الثقافة والتنمية ، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠ (١٤٢)، ٢٦٣-٢٨٤.

١٧. عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي. (٢٠٢١). تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيقية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٤ ، ٤٦١ - ٥١٨.

١٨. العدوان، ياسر مناع، و الخلفيات، أسامة خالد أحمد. (٢٠٢١). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ٢١، ١٤ ، ٦٠ - ٧٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140391>

١٩. عكاشة، العربي، و براهيمي، آسية. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيقية: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج ٢، ٤٤ ، ٤٧ - ٧١.

٢٠. علي، هشام فوزي عباس. (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ٢٤ ، ٤٥ - ١٠٢.

٢١. عمرو، طارق، وزميلان محمد (٢٠٢٠) أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الجديدة. مجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٥٠-٢٦(٢)

٢٢. لعمور، رميلة (٢٠١٩). اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع

الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر. المجلة العالمية للاقتصاد

والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٦ (٣)، ٤٤٨-٤٦٨

٢٣. محمد، الطيب المجتبى البلولة، يعقوب، القذافي محمد حسن، رابح، عفاف نور الدين عثمان، و

أحمد، السارة سعد علي. (٢٠٢٠). دور أدوات المحاسبة الرشيقة على تخفيض التكاليف: دراسة

ميدانية على القطاع الصناعي السوداني. مجلة كلية التجارة العلمية، ٩٤، ١٦٨ - ١٩٦.

٢٤. المشعل، نورة. (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطاتم بن عبد

العزیز من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠ (١١٨)، ٨٩-١٢٢.

٢٥. المعايطه، علاء سعد الله محمود، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠٢١). تأثير بيئة العمل على

تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

٢٦. مقيمح، صبري. (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث

الإدارة والاقتصاد، مج ٢، ٥٤، ٣٩ - ٥٦.

٢٧. مقيمح، صبري. (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث

الإدارة والاقتصاد، مج ٢، ٥٤، ٣٩ - ٥٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106529>

٢٨. يونس، عبدالشافع محمد أبكر، بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و نور

الدين، إسماعيل محمد داؤد. (٢٠٢٣). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع

جيل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، ١٨، ١ - ٣٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Mohammed, E. A. A. M. A. (2022). The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudan University of Science and Technology. *Journal of Legal and Economic Studies*, 5(1), 1963-1978
2. Al-Masry, Safia Youssef Jumaa, and Al-Masry, Nazmi Abdel Salam. (2019). The Effectiveness of a Suggested Program Based on the Socratic Method in Enhancing Tenth Graders' Speaking and Creative Thinking Skills (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.
3. Al-Zaben, Muhammad Alyan, and Al-Qahwi, Laith Abdullah Suleiman. (2019). Impact of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Creativity: A Case Study in Jordan Telecom Group - Orange (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.
4. Al-Zahrani, Dhaifullah Saeed. (2020). "The Level of Emotional Intelligence and Its Relationship with Administrative Creativity among School Principals in Taif City." *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(6), 1-28.
5. Jarrar, Noura, and Erekat, Raed. (2021). The Impact of Learning Organization Strategy in Enhancing Individual Creativity on Palestinian Health Sector (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
6. Ozkan, N., Gök, M. Ş., & Köse, B. Ö. (2020, September). Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods. In 2020 15th Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS) (pp. 721-730). IEEE

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسة الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية

على الشركات الصناعية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- سنوات الخبرة ☐ من ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٣- الدرجة العلمية ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الرشيدة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التحسين المستمر									
تمتلك الشركة المقدرة على إنتاج سلع جديدة									
تسعى الشركة للتحسين المستمر في جميع منتجاتها.									
تحرص الشركة على التقييم المستمر لمنتجاتها للحفاظ على مواكبة التغيرات والتحسين									
تحرص الشركة على تدريب العاملين وتنمية قدراتهم.									
العمل القياسي									
يلتزم العاملين بالبرامج والجداول الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الشركة.									
تعتمد الشركة معايير تقييم الأداء لتعزيز جودة المخرجات.									
تلغي الشركة أي أنشطة وإجراءات لا تضيف أي قيمة في العمل.									
تضع الشركة معايير وإجراءات قياسية لكل الأنشطة من أجل تسهيل أداء العاملين.									
القيادة التشاركية									

					تفوض إدارة الشركة الصلاحيات للعاملين فيها.
					تسعى إدارة الشركة إلى تنويع مهارات العاملين من خلال أسلوب التدوير الوظيفي.
					تعمل الإدارة على استقطاب عاملين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة.
					تشجع إدارة الشركة العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم
احترام العاملين					
					تقدم إدارة الشركة برامج تدريبية مناسبة لتطلعات العاملين واحتياجات تطوير العمل.
					تمنح إدارة الشركة الوقت الكافي للعامل للتعبير عن نفسه.
					تسهم إدارة الشركة في تعزيز العامل المجتمد عمله بين زملائه.
					تعالج إدارة الشركة مشكلات العمل بطريقة متزنة وعقلانية

✍️ المحور الثاني: الإبداع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض بشدة
معارض بشدة					
الحساسية للمشكلات					
					يملك العاملون القدرة على التنبؤ بالمشكلة في العمل قبل حدوثها.
					يتعامل العاملون مع . مشكلات العمل بتروي وصبر.
					يقوم العاملون بالتخطيط لحل أي مشكلة تواجههم في المستقبل.
					يساهم العاملون بتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم بالعمل.
الطلاقة					
					يسعى العاملون إلى تعزيز جهود البحث التطوير منتجات الشركة وتقديم منتجات جديدة.
					يوظف العاملون خبراتهم المتراكمة من أجل التعامل مع المواقف الجديدة بالعمل.
					يقوم العاملون بالتعبير عن الفكرة الواحدة بأكثر من طريقة.
					يدمج العاملون بين وجهات النظر المختلفة للخروج بعمل متكامل.

الأصالة					
					يقوم العاملون بإنجاز ما تم تكليفهم به بأساليب متجددة.
					يقترح العاملون أفكاراً وأساليب جديدة من أجل تحسين المنتج والخدمات التي تقدمها الشركة.
					يشجع العاملون على المبادرات الجديدة وغير المألوفة في تنفيذ العمل.
					يتقبل العاملون الآراء الجديدة حول طريقة تنفيذ العمل في الشركة.
المرونة					
					يحصل العاملون على المعلومات والمعارف بطرق عديدة ومتنوعة.
					يستطيع العاملون التكيف مع الظروف المستحدثة في العمل.
					يسترشد العاملون بآراء الزملاء قبل تحديد طرق العمل.
					يحرص العاملون على إحداث تغيير مقصود بطريقة التفكير في حل المشكلات.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business management



**The impact of lean management practice in enhancing
creativity, an applied study on Saudi industrial
companies**

Preparation:

Ali mohammed abdulah Alshahri

241000337

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024