

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



أثر ممارسة الإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية

إعداد الطالب/

م. علي محمد عبدالله الشهري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة:
8.....	فروض الدراسة:
9.....	نموذج الدراسة:
11.....	الدراسات السابقة:
22.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
23.....	المنهجية وطرق البحث:
24.....	مصادر جمع البيانات:
24.....	أدوات الدراسة:
25.....	حدود الدراسة:
26.....	المراجع:

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، 2021).

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 منافسيها وقادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة. وتتطلب عملية تعزيز الإبداع مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية الفعالة. (إبراهيم، 2023).

أولاً، يجب أن تكون القيادة ملتزمة بثقافة الإبداع وتوفر 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 تتجح في خلق بيئة إبداعية ستكون قادرة على التميز والنجاح في عالم اليوم المتغير والمتنافس بشدة. (Jarrar, 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، 2023).

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.

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.

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 يسهم بطرق عدة في تعزيز الإبداع.

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

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

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة 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.

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؟

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 الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر - العمل القياسي - القيادة التشاركية - احترام

العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية

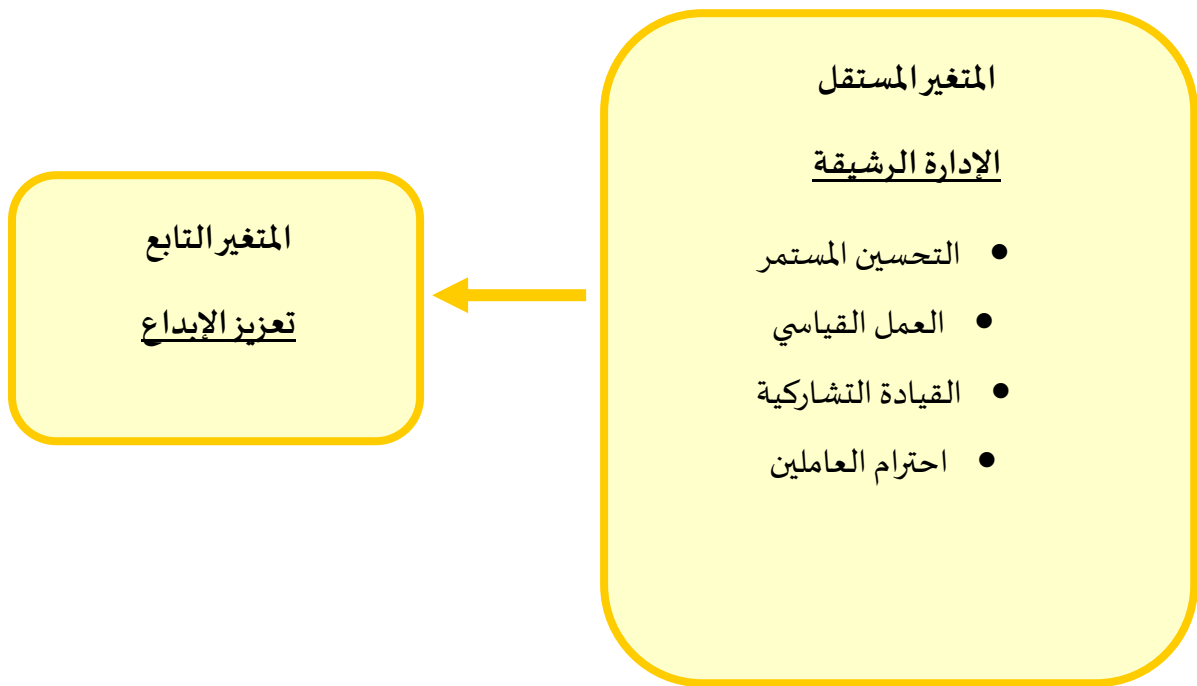
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 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.

نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر - العمل القياسي - القيادة التشاركية - احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر - العمل القياسي - القيادة التشاركية - احترام العاملين).
 - المتغير التابع: تعزيز الإبداع بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة علي (2021) بعنوان:

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

القاهرة"

هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة تساهم بنسبة ٦٣,١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة الزيدي (2021) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاول التابعة إلى مديرية بلديات بابل. وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة

الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة 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 الرشيدة لغرض زيادة الوعي والمعرفة للعاملين في بلدية المحاول بمفهوم الإدارة الرشيدة.

دراسة إبراهيم، (2023) بعنوان:

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

في بغداد

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيدة (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 سيجما) لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.

دراسة عكاشة (2021) 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 40 عامل في المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرداد 33 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 (2020) 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 (60) استبانة للمستهدفين بنسبة استرداد بلغت (100%) 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 (2020) 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، تبنى 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 مقيمح (2022) بعنوان:

الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة (الجزائر). تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عاملا 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 بسكيدة ضعيف، وقدر بنحو 17.9%، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

دراسة عبد العزيز (2021) 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 الرشيقة لدى البنوك التجارية العامة والخاصة، وقسم الباحث الفروض الثلاث الرئيسية 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 تشمل 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 (15) فقرة. والجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بأبعاد التحول إلى البنوك التجارية الرشيقة وينقسم إلى أربعة أبعاد فرعية ويتكون من (20) 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 146 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 (1100) مديراً، إذ بلغت عينة الدراسة (291) مديراً. بعد ذلك

تم توزيع (291) استبياناً على المديرين المشمولين بالدراسة، حيث تم استرداد (240) استبياناً، وبعد تدقيق الاستبيانات المستردة تم استبعاد (20) استبياناً لنقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فأن العدد الصالح لأغراض التحليل الإحصائي بلغ (220) استبياناً، وقد بلغت نسبة الاستجابة (75.6%). 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: 1- أظهرت النتائج بأن تقييم مديروا مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الممثلة بـ (الاستشراف، التفكير النظامي، 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 النظامي) على المرتبة الرابعة، وجاء بعد (الرؤية المستقبلية) بالمرتبة الخامسة والأخيرة على سلم أولويات المدراء في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاد (التفكير النظامي، والتحفيز، والشراكة) في تعزيز الإبداع المنظمي بمجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج). 3- 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).

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 دورا مهما ومميزا 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 (176) 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 يتقادر 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 للنهوض 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.

دراسة (Al-Masry, 2019) بعنوان:

**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 80 طالبة من طالبات الصف العاشر، قسمت إلى مجموعتين متكافئتين أحدهما ضابطة اشتملت على 40 طالبة والتي استخدمت الطريقة التقليدية بالتدريس والأخرى تجريبية اشتملت على 40 طالبة طبق خلالها البرنامج المقترح القائم على المنهج السقراطي لتنمية مهارتي 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.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر ممارسة الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد ممارسة الإدارة الرشيدة (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 تأثيرها بمختلف أبعاد ممارسة الإدارة الرشيدة (التحسين المستمر - العمل القياسي - القيادة التشاركية - احترام العاملين) دراسة تطبيقية على أمانة الرياض.
- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر ممارسة الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر - العمل القياسي - القيادة التشاركية - احترام العاملين) في تعزيز الإبداع دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- الإدارة الرشيدة: الإدارة الرشيدة هي أسلوب إداري يركز على إنتاج المنتجات والخدمات بطريقة فعالة وسريعة تلبي احتياجات المستهلك. تنطلق الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة، 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 الرشيدة 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 أمراً حيوياً 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.

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 يسهم هذا المنهج في

الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

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.

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 تُعرف 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.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسة الإدارة الرشيدة 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 2024.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج3، ع6 ، 158 - 206.
- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138 ، 100 - 114.
- الزيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع1 ، 225 - 250.
- عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي. (2021). تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيدة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 461 - 518.
- عكاشة، العرابي، و براهيم، آسية. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4 ، 47 - 71.
- علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2 ، 45 - 102.

- محمد، الطيب المجتبى البلولة، يعقوب، القذافي محمد حسن، رابح، عفاف نور الدين عثمان، و أحمد، السارة سعد علي. (2020). دور أدوات المحاسبة الرشيقة على تخفيض التكاليف: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السوداني. مجلة كلية التجارة العلمية، ع9 ، 168 - 196.
- مقيم، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع5 ، 39 - 56.

- 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.

- 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.
- 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.

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:

Eng. Ali mohammed abduallah alshahri

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024