

# أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد

م.م.سرى عبد علي محمد ابراهيم/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i138.1111>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2022/11/28

تاريخ أستلام البحث : 2022/8/21

## المستخلص:

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 سيجما) لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة - الإبداع التنظيمي



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 138 / حزيران / 2023

الصفحات : 100 - 114

## المقدمة

يرجع التفوق والتقدم لدى الأمم في عصرنا الحالي إلى الأنماط الإدارية الحديثة الموجودة فيها، حيث تعتبر هذه الإدارات العنصر المسؤول عن نجاح المنظمات داخل مجتمعاتها، ويظهر ذلك من خلال قدرتها على توظيف واستغلال الموارد بالشكل الأمثل، فامتلاك الموارد فقط دون توافر القدرة والخبرة على إدارتها بشكل كفؤ وفعال يبقي هذه الأمم في مواقع متخلفة عن تلك التي تمتلك الإدارات الفاعلة. فالإدارة كانت ومازالت من العلوم التي لا غني عنها منذ أن بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بالمقدور تحقيقها بشكل فردي، فالإدارة تسعى لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة، ونظراً لتزايد اعتماد المجتمعات في حياتها على الجهود الجماعية فقد اكتسب المديرون وأنشطتهم أهمية خاصة من منطلق أن العملية الإدارية هي ذات طابع اجتماعي وإنساني، ويعتبر عدم القدرة على توفير الإدارة الفعالة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق وفشل المنظمات مما يحول دون القدرة على تحقيق الأهداف.

كما أتضح أن هناك حاجة ماسة اليوم للعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة والتي تسعى لتقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية، وهذا كله يتطلب من تلك الجهات أن تعمل على تحسين بيئة العمل، ومناخ العمل النفسي، وتطبيق نظم العمل الجماعي، وتوظيف تقنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح ومحاربة الروتين واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر.

حيث يشهد العالم عدة ظواهر لعل أهمها ظاهرة العولمة التي تجعل المواطن أكثر طلباً، مما جعل المنظمات أن تتكيف بشكل مستمر وتبني النموذج التنظيمي الذي يتيح لها تلبية هذه الطلبات. هذا الأمر يتطلب إعادة هيكلة القطاع العام في جميع أقسامه من أجل منح الامتياز للمنظمات العامة في الإنتاج والخدمات، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إعادة النظر في مستويات أدائها وأساليب إدارتها، للعمل على إرضاء المواطن ومعاملته كزبون.

## مشكلة البحث :

لقد وجدت الإدارة في المجتمع منذ أن بدأ الإنسان يعيش في جماعات وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس، والإدارة علم له أصوله وأساسه ومبادئه شيء حديث من مستحدثات القرن العشرين، وانتقل علم الإدارة من المنظمات العسكرية والصناعية والتجارية إلى مجالات الإدارة ولم تبدأ الإدارة الرشيقة في الظهور كعلم مستقل عن علوم الإدارة العامة إلا منذ عام 1946 هـ إذ بدأت تفرض نفسها على العلوم المختلفة وتتخذ لنفسها أهمية خاصة.

إن الترشق الإداري في مفهومه يعتبر فلسفة إدارية تركز على اختصار الوقت اللازم لإنجاز المهام من خلال التخلص من الفاقد في العمل (وقت، جهد، موارد مالية، مدخلات، إنتاج، ...)، والتركيز فقط على الإجراءات التي تحمل قيمة مضافة، حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ هذا المفهوم يؤدي ويؤكد استمرارية التحسين على الأعمال وعلى أن عملية التعليم المستمر موجودة داخل المنظمات.

وتكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع

التنظيمي؟

ومنه تكمن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي الإدارة الرشيقة.
- 2- ما هو الإبداع التنظيمي؟
- 3- ما هو أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى: التعرف على طبيعة العلاقة الإدارة الرشيقة والإبداع التنظيمي، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- بيان مدى توافر الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري في المنظمات
- 2- معرفة أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمال متعددي الوظائف، ستة سيجما) على الإبداع التنظيمي.

## أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

- 1- تعتبر الرشاقة الإدارية في المنظمات الخدمية عموماً والجامعات خصوصاً من المواضيع الحديثة والتي نالت اهتمام كبير في الأدبيات والدراسات الأخيرة.
- 2- قام هذا البحث على تقديم المعلومات حول مفهوم الإدارة الرشيقة وما يتضمنه من جوانب مختلفة.

- 3- العمل على تغيير واقع الأداء الإداري بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء وتحسين الأداء المنظمي عن تطبيق تطبيق هذه الاستراتيجية.
- 4- التعريف بالإدارة الرشيقة عمليا كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال التعليمي الجامعي وماله من تغيير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري.

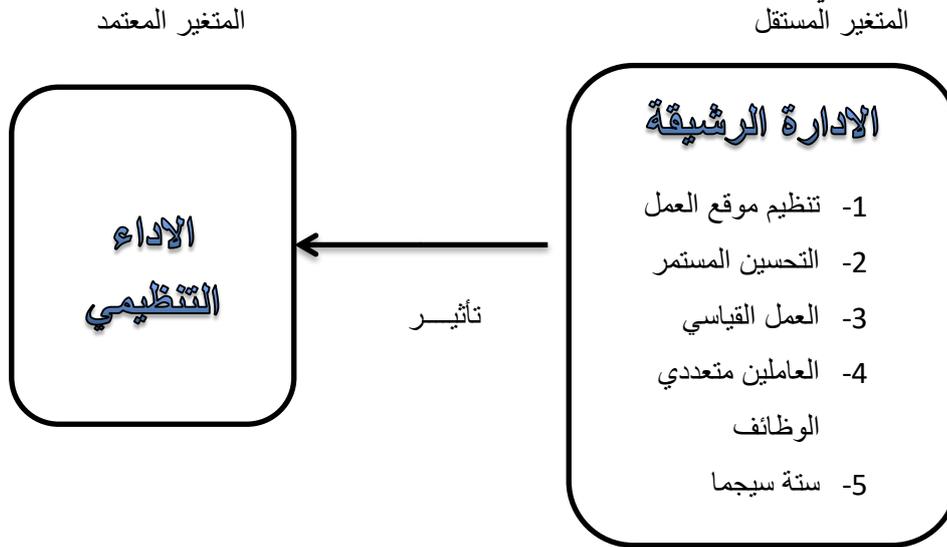
#### فرضية البحث:

يستند البحث الى فرضية رئيسية مفادها: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لمتغيرات الادارة الرشيقة على الابداع التنظيمي.

#### وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لتنظيم موقع العمل على الابداع التنظيمي.
- 2- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للتحسين المستمر على الابداع التنظيمي.
- 3- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للعمل القياسي على الابداع التنظيمي.
- 4- توجد تأثير ذات دلالة احصائية للعاملين متعددي الوظائف على الابداع التنظيمي.
- 5- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية سنة سيجما على الابداع التنظيمي.

#### المخطط الفرضي للبحث:



شكل رقم (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مطيرة ضيف الله المطيري، 2019.

#### الدراسات السابقة:

#### اولا : الدراسات العربية:

- 1- دراسة (بن وارث وجابه، 2016): بعنوان " دور الإنتاج التجاري في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير الإنتاج وهو أسلوب الإدارة الرشيقة، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه هو من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، وباستعمال أداة الاستبيان، وقد تم التوصل إلى أن هذه المؤسسات ممثلة في الإدارة العليا فيها تلتزم وبشكل كبير بتوفير كلا لإمكانيات الضرورية من أجل تطبيق هذا الأسلوب، كما أن السياسة التدريبية المنتهجة فيها تتماشى إلى حد ما والمتطلبات الأساسية له، إلا أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بن وارث في الجانب النظري في التطرق لمفهوم الإدارة الرشيقة وتختلف عنها كونها استخدمت المؤسسات الصيدلانية الجزائرية عينه البحث في حين الدراسة الحالية اعتمدت عينة البحث الشركات الصناعية

2- دراسة (مجد وشنيتر، 2015): بعنوان " العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي في ديوان وزارة التخطيط، واعتمدت الدراسة على عدة أدوات: الاستبانة والمقابلات الشخصية والتقارير الرسمية، وفي ضوء نتائج البحث تبين وجود علاقات ارتباطية وتأثير بين متغيرات البحث. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **مجد وشنيتر** في الجانب النظري في التطرق لمفهوم الإبداع التنظيمي وتختلف عنها كونها استخدمت ديوان وزارة التخطيط عينه البحث في حين الدراسة الحالية اعتمدت عينة البحث الشركات الصناعية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2014 Sparrow & Otake)، بعنوان " Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي قد تؤدي إلى تغييرات في رأس المال الفكري المحيطة بالتفكير الرشيق الخبرات الأساسية الجديدة. وتستند الدراسة إلى 18 مقابلة مع كبار المديرين المسؤولين عن نشاط الإدارة الرشيقة وإستراتيجية الموارد البشرية في 12 منظمة بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **Sparrow & Otake** في الجانب النظري في التطرق لمفهوم الإدارة الرشيقة وتختلف عنها كونها ربط هذا المفهوم مع الاستدامة الرشيقة في حين الدراسة الحالية استخدمت مفهوم الإدارة الرشيقة مع الإبداع التنظيمي.

1- دراسة (2012, Damrath)، بعنوان، " Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration"

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على 123 عاملاً لخمس وثلاثون شركة خدمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **Damrath** في الجانب النظري في التطرق لمفهوم الإدارة الرشيقة وتختلف عنها كونها استخدمت القطاع الخدمي عينه البحث في حين الدراسة الحالية اعتمدت عينة البحث القطاع الصناعي.

## المبحث الثاني الإدارة الرشيقة

### ماهية الإدارة الرشيقة:

#### أولاً : مفهوم الإدارة الرشيقة:

عرفت على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزيائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر (ابو طالب، 2020: 324). كما عرفت بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية بالجامعة من حيث اعتماد عملية نجاحها على أصحاب الخبرة فقط، وتعتبر أن جميع العاملين بالجامعة هم شركاء في أعمال التطوير والتحسين المستمر والاهتمام بمفهوم العاملين ذوي المعارف أو ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة والقادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي والقادرة على حل مشكلاته وتطويره للأفضل، مع ضرورة الاهتمام بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بتكوين فرق عمل صغيرة وغيرها من آليات العمل الجماعي التي تساعد على تطوير الجامعة وتقديمها بما يرفع مستوى أدائها الوظيفي(ابراهيم ، 2020: 231):

كما عرفت كلمة المرونة والرشاقة بـ Agile وترمز إلى سرعة التعامل مع المتغيرات بسلاسة أما أسلوب الإدارة الرشيقة فهو قدرة المنظمة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم

والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل (رغد جاسم ، 2006: 123).

### ثانياً : أهمية وأهداف الإدارة الرشيقة:

تتلخص أهمية الإدارة الرشيقة في:

- 1- تخفيض وقت انتظار العملاء وتخفيض المخزون.
  - 2- تحسين إدارة المعرفة وعمليات أقوى وأخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية.
  - 3- تسريع العمليات وتحقيق أرباح في مدة أقل.
  - 4- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة.
  - 5- الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العملية الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات.
  - 6- تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها المنظمة.
  - 7- إزالة كافة الخطوات التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري (الخليفات، 2016: 102)
- كما تتلخص أهداف الإدارة الرشيقة في:
- 1- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد حوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.
  - 2- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
  - 3- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات.
  - 4- إن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشكل العديد من الممارسات والأدوات
  - 5- تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقة العمل والعاملين)
  - 6- تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة)
  - 7- الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
  - 8- تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين (رزقي، 2019: 56).

### متطلبات ومعوقات الإدارة الرشيقة

الفرع الأول : متطلبات وأدوات الإدارة الرشيقة

أولاً : المتطلبات :

دعم الإدارة العليا : فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة.

التعاون بين الإدارة والعاملين : حيث أن اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير وهذا ما يسمى بالإدارة التشاركية حيث يقوم المدير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها.

الاهتمام بالتدريب نوعاً وكماً : يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله. فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال مسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد.

التغيير في ثقافة المؤسسة : يرجع النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الفكر الإداري سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين

التحسين المستمر: إن التحسين المستمر عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء، ويتضح أهمية مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين المستمر. ومن أهم العناصر لنجاح التحسين المستمر هي القيادة المفتوحة وبناء الوعي وفتح خطوط الاتصال واستمراريتها والعمل على خلق ثبات الهدف (روفيدة، 2018: 44)

## ثانيا : أدوات الإدارة الرشيقة :

**تنظيم مكان العمل :** هي واحدة من أدوات الإدارة الرشيقة والوسائل المستخدمة لتحديد نهج الشركات لأعمالها وتقييم قدرتها على تنظيم مكان العمل وينبغي إشراك العاملين عن طريق استخدام المعايير والانضباط، ويتحقق ذلك عن طريق دعم وإظهار الاحترام من قبل الإدارة العليا

**العمل القياسي :** يعد حجر الزاوية الجيد الموجه نحو التحسين المستمر وهو أمر ذا تأثير كبير على تميز ونجاح الشركات في زمن تشدد فيها المنافسة ولا تقتصر فقط على الشركات المحلية وربما تكون التجربة مع أسلوب العمل القياسي غير ممتعة، حيث أن أسلوب العمل القياسي هو أسلوب نعدده لكي نستخدمه بصورة مستمرة ولكي نحسنه باستمرار

**عاملين متعددي الوظائف :** يشير هذا المفهوم إلى ذوي الخبرات والمهارات المتعددة والمتدربة والمتعلمة والمتخصصة القادرة على فهم دراسة الواقع الحالي في كل إجراء ونشاط قادرة على حل المشكلات بل وتحسينه نحو الأفضل

**التحسين المستمر :** وعرف بكلمة كايزن وهي كلمة يابانية معناها تحسين أو التغيير وهو أفكار بسيطة جدا تقوم على إحداث تغيير بطيء في الأعمال ولكنه يجب أن يكون مستمرا أي عمل شيء قليل بطريقة أحسن كل يوم وبصورة مستمرة ومحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين عن طريق التخلص من الهدر (السليحات، 2021: 40).

## الفرع الثاني : معوقات الإدارة الرشيقة :

- 1- **مقاومة العاملين للتغيير :** حيث تأتي مقاومة العاملين لأي عملية تغيير كنتيجة للخوف من فقدان عملهم أو إحداث تغييرات لا تتناسب مع مهاراتهم ومعرفة المتعلقة بالعمل.
- 2- **مقاومة الإدارة العليا :** هو عدم الوضوح والتأكد من مدى النجاح بالإضافة إلى تضارب المصالح بين القائمين على عملية التغيير
- 3- **نقص الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين :** لعل ما يعرف بتفويض السلطة يعتبر من العوامل المهمة والتي تؤثر على حجم الثقة المتبادلة بين الإدارات والعاملين
- 4- **عدم وجود نظام حوافز فعال:** تعتبر الحوافز المقدمة من المنظمة لعاملها من أهم الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية ويشكل الاعتراف بالإنجازات ومكافئتها دافعا نحو المشاركة في إدخال التحسين على العمل وإجراءاته.
- 5- **ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين :** حيث أن العاملين بحاجة إلى أن يكونوا على علم بالتغييرات التي قد تحصل كنتيجة لتبني فلسفة الإدارة الرشيقة (عبد الباري وآخرون، 2022: 31).

## ثانيا : تعريف الإبداع التنظيمي :

عرف بأنه هو وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة (السودي، 2013: 33).

وينظر للإبداع على أنه "العملية التي يترتب عليها 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 أحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وعرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع " بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (الرشيد، 2018: 542).

ويعرف الإبداع على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودا سواء أفكار أو خدمات أو المنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة، كما أنه التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوق لمشكلات قائمة والإتيان بأساليب وطرق توصل نتائج متميزة (حمود، 2021: 341)

## أنواع الإبداع :

- 1- **الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:** يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفا.
- 2- **الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:** يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
- 3- **الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع:** وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيرا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات

- 4- **الإبداع الفردي:** والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.
- 5- **الإبداع الجماعي:** ويكون من خلال تظافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة (بن عودة، 2019: 312).
- 6- **الإبداع الإداري:** والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 7- **الإبداع الفني التقني:** ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.
- 8- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها.
- 9- **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- 10- **الإبداع على مستوى المؤسسات:** فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات (السودي، 2016: 61).

#### العلاقة بين الإدارة الرشيدة والإبداع التنظيمي

#### أولاً: مراحل الإبداع التنظيمي (فنداشي، 2016: 61):

- 1- **مرحلة الإعداد والتحضير:** وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- 2- **مرحلة التبصر والتفريغ:** وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.
- 3- **مرحلة البروغ والإشراق:** تتجسد هذه المرحلة حالات الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البروغ عملية مفاجئة للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.
- 4- **مرحلة التحقق والتنفيذ:** تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها.

#### ثانياً: أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي:

إن العوائد على نجاح وفعالية تطبيق الإدارة الرشيدة لا تقف فقط عند خفض التكاليف وتحسين جودة المنتج أو الخدمة وإنما تسهم بشكل واضح في التأكيد على ثقافة التعليم في المنظمات وذلك من خلال الجهود المستمرة لتحسين الأعمال والتي تتطلب تعلم أساليب جديدة في العمل بالإضافة إلى دورها في نمو هذه المنظمات وازدهارها من خلال تعزيز الكفاءة التنافسية والإبداعية للمنظمة. (فليف، 2010: 53)

كما إن الإدارة الرشيدة تركز على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع أدوات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والاستقطاب والانسحاب والكمال وعمل الفريق وفوائد الجماعة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي وحسن استخدام الحقائق والمعرفة التجميعية وسرعة التجاوب مع الفرص والتحديات، لغرض تحقيق أحسن أداء وتحقيق التفوق التنافسي على الآخرين، وتحقيق أفضل مخرجات للزبون مع التخلص الكلي مع ما أمكن من كل جزئية أو نشاط لا تمثل قيمة مضافة للزبون، فالزبون هو المحرك الأساسي لعمل الإدارة الرشيدة في الشركات الخاصة، وتسعى الإدارة الرشيدة إلى بلوغ أقصى طاقة إنتاجية ممكنة، لتحقيق أقصى درجات التفوق والتميز والوصول إلى مستويات أفضل من المنافسين (مقيم، 2020: 439).

## الجانب العملي

### المبحث الأول

## تصميم استمارة الاستبيان

#### تمهيد:

في هذا المبحث سوف يتم تصميم استمارة الاستبيان والتي تتضمن، عدداً من الفقرات التي تُعبر عن أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي، لغرض اثبات فرضيات البحث، إذ أعدت بالاعتماد على مراجعة ما متاح من

المصادر العلمية، ذات العلاقة بموضوع الإدارة الرشيقة والإبداع التنظيمي، بهدف الوقوف على أهم نقاط التي تأثر على الإبداع التنظيمي، وإعطاء المقترحات وتصحيح الانحرافات للوصول الى اداء جيدة في المستقبل.

### مجتمع البحث وعينة البحث:

#### اولاً: جمع البيانات:

استخدم الباحث في جمع البيانات استمارة الاستبيان وهي أداة لمتابعة موضوع البحث، عن طريق سلسلة من الأمثلة المتصلة بالمحاور المختلفة لموضوع البحث، بهدف المساعدة في تحليل وتقييم هذه المحاور، الهدف منها تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة، سواء كانت مرغوبة او غير مرغوبة، لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، وتسهيل عملية جمع البيانات وتنظيمها، لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء، ويستخدم أسلوب استمارة الاستبيان في جمع وتسجيل البيانات سواء كان على شكل ارقام احداث بصورة محددة وثابتة، إذ يكون مقياسها ثلاثيا او خماسيا أو سباعيا متكون من محاور أو مستويات، إذ تعتمد استمارة الاستبيان على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، ما يساعد على تسجيل بيانات بطريقة موحدة ومنظمة، وتسهيل اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية.

#### تصميم استمارة الاستبيان:

اعتمد الباحث في تغطية الجانب التطبيقي على استمارة الاستبانة كما ذكرنا سابقا للحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بمشكلة البحث، وتم صياغة اسئلتها بشكل واضح ومفهوم بالاعتماد على عدة مصادر مع عرض استمارة الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين بهذا المجال للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مجلس الادارة والموظفين العاملين في الشركة (عينة الدراسة). وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية:

القسم الأول: ويشمل هذا القسم الاسئلة الديموغرافية لعينة البحث.

القسم الثاني: يعبر هذا القسم عن الادارة الرشيقة وعدد فقرات (5) فقرات.

القسم الثالث: ويبين هذا القسم عن الإبداع التنظيمي وعدد فقراته (5) فقرات

تم انشاء الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط في إجابات افراد العينة، ستكون مستويات

الاستجابة محدودة بين (1-5) وسيتم قياسها في خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما موضّح في الجدول رقم (1)

الجدول (1) مقياس Likert الخماسي

الفئة	الإجابة
1 - 1.79	لا اتفق تماما
1.8 - 2.59	لا اتفق
2.6 - 3.39	محايد
3.4 - 4.19	اتفق
4.2 - 5	اتفق تماما

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة، كما موضّح في الجدول (2) الآتي:

الجدول (2) ترتيب إجابات الاستمارة

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	4	3	2	1

#### قياس الصدق والثبات لاستبانة الدراسة:

اولاً : صدق الاداة : يقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وتم قياس صدق الاداة من خلال صدق المحتوى: تم التحقق من صدق المحتوى للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للقسم أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة من فقرات السلم ليكرت الخماسي، وذلك باستخدام برنامج الاحصائي (spss)

والجدول (3) يوضح قيم معاملات الارتباط لأجمالي فقرات الاقسام.

الجدول (3): مصفوفة اجمالي قيم معاملات الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.005

المحاور	معامل الارتباط
الإدارة الرشيقة	0.855
الإبداع التنظيمي	0.824

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلحظ من الجدول (3) ارتفاع اجمالي قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائيا بين هذه الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها.

## ثانياً : قياس ثبات الأداة :

ويعني الاستقرار أي أن المقياس مستقر ولا يتعارض مع نفسه، مما يعني أنه إذا أعيد تطبيق المقياس على نفس العينة، فإن المقياس يعطي نفس النتيجة مع احتمال مساو لقيمة المعامل. لاختبار وقياس ثبات أدوات البحث، تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach\*، باستخدام التناسق الداخلي لإجابات المستجيبين لعناصر أداة البحث، وتظهر النتائج في الجدول (4).

الجدول (4): يبين معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الإدارة الرشيقة	5	0.778
الإبداع التنظيمي	5	0.893
الدرجة الكلية	10	0.871

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## المبحث الثاني وصف وتحليل عينة البحث

### اولاً : المعلومات العامة للعينة

قام الباحث بتحديد عينة البحث بصورة عشوائية، وقد شملت هذه العينة عدد من مجلس الادارة والموظفين العاملين في الشركة الصناعية للمنتوجات الغذائية في بغداد، وقد جاءت النتائج كالاتي:

- 1- **الجنس** : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) إن نسبة الإناث في العينة (28%) مقابل (72%) للذكور ذلك يبين أن الموظفين في الشركة الصناعية للمنتوجات الغذائية معظمهم من الذكور وقليل من الإناث، وهذا يعود إلى أن الموظفين الذكور لديهم القدرة لتحمل أعباء ضغط العمل أكثر من الموظفين الإناث و جدول رقم (5) يظهر تلك النسب.

الجدول (5) وصف عينة البحث الجنس

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	54	%72
	الإناث	21	%28
المجموع			
		75	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

- 2- **وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة**: أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6) إن نسبة (52%) من أفراد عينة البحث كانت تتراوح خدمتهم ما بين (من 5-10 سنة) وقد مثلت هذه العينة اعلى نسبة، ثم تأتي بعدها فئة (أكثر من 10 سنة) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (32%) ثم اخير فئة (من 1-5 سنة) بنسبة (16%) يتضح أن شركة المنتوجات الغذائية لديها خبرات متعددة، ومن الملاحظ أن النسبة أقل من ذوي الخبرة القليلة وذلك بسبب طبيعة العمل فيها.. والجدول رقم (6) يظهر تلك النسب.

الجدول رقم (6) وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة	من 5-1 سنة	12	%16
	من 5-10 سنة	39	%52
	اكثر من (10) سنة	24	%32
المجموع			
		75	% 100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

- 2- **وصف عينة البحث حسب المؤهل الأكاديمي**: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) إلى إن ما نسبته (74.6%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ مثلت هذه الفئة اعلى نسبة من حيث المؤهل الأكاديمي ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبة هذه الفئة (16%) أما فئة الدكتوراه وميعاها إذ بلغت نسبتها (9.4%)، أما الفئات الأخرى فقد نسبتهم (0%) وهذا يعني إن العينة البحث تمتلك القدرة على طبيعة العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على النتائج النهائية للدراسة والجدول رقم (7) يظهر تلك النسب.

الجدول رقم (7) وصف عينة البحث حسب التحصيل العلمي

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الأكاديمي	دبلوم	0	%0
	بكالوريوس	56	%74.6
	ماجستير	12	%16
	دكتوراه	7	%9.4
	أخرى	0	%0
المجموع			
		75	% 100

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات الشخصية في الاستبانة.

## ثانياً : التحليل الاحصائي لفقرات قسم الادارة الرشيقة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب
1	تتبع الإدارة منهجية واضحة محددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الانسيابية.	4.38	0.567	88.60	23.17	1
2	تعتمد الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر	3.97	0.676	78.20	13.11	5
3	لكل قياسية واجراءات معايير الإدارة تضع أعمالهم أداء تسهل للموظفين عملية	4.13	0.547	81.92	19.47	3
4	العاملين مهارات تنوع إلى الإدارة تسعى الوظيفي أسلوب التدوير باعتماد	3.99	1.029	78.72	9.37	4
5	الخطط مع الفعلي الأداء بقياس المنظمة تقوم والتحسين بينهما الفجوة لغرض تحديد	4.16	0.743	80.06	13.44	2

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995

ومن الجدول رقم (8) يتضح التالي:

- 1- جاءت الفقرة (1)، وهي (تتبع الإدارة منهجية واضحة محددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الانسيابية) بالمرتبة الاولى من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (4.38)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق تماماً)، وبتجانس جيد جداً في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.567) والوزن النسبي يساوي 88.60% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد. " 60 % " وبلغت قيمة t (23.17) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 . وهذا يدل تتبع الإدارة منهجية واضحة محددة لتنظيم مكان العمل وتجهيزاته من أجل المحافظة على الانسيابية.
- 2- جاءت الفقرة (2)، وهي (تعتمد الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر) بالمرتبة الاخيرة من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.97)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جداً في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.676) وقد بلغ والوزن النسبي (20.78) % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد. " 60 % " وبلغت قيمة t (13.11) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995. وهذا يدل ان الإدارة تعتمد نتائج تقييم أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.
- 3- جاءت الفقرة (3)، وهي (تضع الإدارة معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم) بالمرتبة الثالثة من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (4.13)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جداً في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.547) والوزن النسبي يساوي 81.92% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (19.47) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995. وهذا يدل ان الإدارة تضع معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.
- 4- جاءت الفقرة (4)، وهي (تسعى الإدارة إلى تنوع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي) بالمرتبة الرابعة من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.99)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جداً في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (1.029) والوزن النسبي يساوي 78.72% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وبلغت قيمة t (9.37) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995. وهذا يدل الإدارة تسعى إلى تنوع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.
- 5- جاءت الفقرة (5)، وهي (تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين) بالمرتبة الثانية من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (4.16)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جداً في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.743) والوزن النسبي يساوي 80.06% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد. " 60 % " وبلغت قيمة t (13.44) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995. وهذا يدل ان المنظمة تقوم بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحدد الفجوة بينهما والتحسين.

### ثالثاً : التحليل الاحصائي لفقرات قسم الإبداع التنظيمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	الترتيب
1	تسعى الإدارة لتطوير المستوى التنظيمي لمؤسسة.	4.00	0.566	76.60	14.17	2
2	تقوم الإدارة بقياس فاعليتها التنظيمية وفق اساليب عالمية	3.68	0.345	56.20	11.12	5
3	تضع الإدارة معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	4.13	0.534	76.92	15.47	1
4	يتم توزيع العاملين حسب تخصصهم الوظيفي.	3.96	1.030	69.72	8.37	3
5	تقوم المؤسسة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	3.94	0.542	78.92	15.11	4

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995

ومن الجدول الرقم (9) يتضح التالي:

- 1- جاءت الفقرة (1)، وهي (تسعى الإدارة لتطوير المستوى التنظيمي لمؤسسة) بالمرتبة الثانية من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (4.00)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جدا في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.566) والوزن النسبي يساوي 76.60% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (14.17) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 وهذا يدل على ان الإدارة تسعى وبشكل جاد لتطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة.
- 2- جاءت الفقرة (2)، وهي (تقوم الإدارة بقياس فاعليتها التنظيمية وفق اساليب عالمية) بالمرتبة الاخيرة من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.68)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جدا في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.345) وقد بلغ والوزن النسبي ( 56.20 %) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (11.12) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 . وهذا يدل على ان الإدارة تقوم بقياس فاعليتها التنظيمية وفق اساليب عالمية.
- 3- جاءت الفقرة (3)، وهي (تضع الإدارة معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم) بالمرتبة الاولى من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (4.13)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جدا في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.534) والوزن النسبي يساوي 76.92% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (15.47) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 وهذا يدل على ان الإدارة تضع معايير واجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.
- 4- جاءت الفقرة (4)، وهي (يتم توزيع العاملين حسب تخصصهم الوظيفي) بالمرتبة الثالثة من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.96)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جدا في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (1.030) والوزن النسبي يساوي 69.72% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (8.37) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 وهذا يدل على ان الإدارة تعمل على توزيع العاملين حسب تخصصهم الوظيفي.
- 5- جاءت الفقرة (5)، وهي (تقوم المؤسسة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول) بالمرتبة الثانية من حيث درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.94)، والذي يشير إلى اتجاه عينة البحث صوب (اتفق)، وبتجانس جيد جدا في الإجابات، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.542) والوزن النسبي يساوي 78.92 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60 % " وبلغت قيمة t (15.11) وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 74 " تساوي 1.995 وهذا يدل على ان المنظمة تقوم بالمؤسسات بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.

## المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المحور على اختبار علاقات التأثير بين المتغير المستقل ( الإدارة الرشيقة ) , والمتغير التابع ( الإبداع التنظيمي ) , وفي ضوء الفرضية الرئيسية التي تنص على ( هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الإدارة الرشيقة والإبداع التنظيمي ) , والتي انبثقت عنها خمس فرضيات فرعية , وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط , وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات المستقلة في كل متغير فرعي من المتغيرات التابعة , أما عن قبول أو رفض فرضية التأثير الرئيسية فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، أما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، أما ابعاد الفرضية فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية للبحث: (هناك تأثير ذو دلالة احصائية للإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي) ولقد تفرعت عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وكما مبينة في الجدول (10):

الجدول (10): يوضح تأثير الإدارة الرشيقة في الإبداع التنظيمي

القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل بيتاβ	الحد الثابت (a)	ابعاد الإدارة الرشيقة
يوجد تأثير	.642	3.981	.015	.128	1.775	تنظيم موقع العمل
يوجد تأثير	.012	15.994*	.714	.661	.756	التحسين المستمر
يوجد تأثير	.095	4.508	.305	.349	2.949	العمل القياسي
يوجد تأثير	.219	*5.775	.182	.381	1.616	العاملين متعددي الوظائف
يوجد تأثير	.449	6.235*	.133	.371	3.606	سنة سيجما
		3				العدد
		%60				الأهمية النسبية

\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 = (3.89)

1- تحليل تأثير تنظيم موقع العمل في الإبداع التنظيمي : يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.981) , وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) , وبمستوى معنوية (0.642) , وهذا يعني وجود تأثير لتنظيم موقع العمل في المتغير التابع الإبداع التنظيمي, ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 1.775) , وهذا يعني أن هناك وجوداً لتنظيم موقع العمل مقداره (1.775) حتى وأن كان مقدار الإبداع التنظيمي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.128) , فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في تنظيم موقع العمل سيؤدي إلى تغيير في الإبداع التنظيمي مقداره (0.128) , أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد كان مقداره (0.015) , وهذا يعني أن تنظيم موقع العمل يفسر ما نسبته (0.15%) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.

2- تحليل تأثير التحسين المستمر في الإبداع التنظيمي : يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.994) , وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) , وبمستوى معنوية (0.012) , وهذا يعني وجود تأثير للتحسين المستمر في المتغير التابع الإبداع التنظيمي, ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 0.756) , وهذا يعني أن هناك وجوداً للتحسين المستمر مقداره (0.756) حتى وأن كان مقدار الإبداع التنظيمي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.661) , فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في التحسين المستمر إلى تغيير في الإبداع التنظيمي مقداره (0.661) , أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) , فقد كان مقداره (0.714) , وهذا يعني أن التحسين المستمر يفسرها نسبته (0.71%) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي .

3- تحليل تأثير العمل القياسي في الإبداع التنظيمي : يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.508) , وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) , وبمستوى معنوية (0.095) , وهذا يعني وجود تأثير للعمل القياسي في المتغير التابع الإبداع التنظيمي , ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 2.949) , وهذا يعني أن هناك وجوداً للعمل القياسي مقداره (2.949) حتى وأن كان مقدار الإبداع التنظيمي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.349) , فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في العمل القياسي إلى تغيير في الإبداع التنظيمي مقداره (0.349) , أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) , فقد كان مقداره (0.305) , وهذا يعني أن العمل القياسي يفسرها نسبته (0.30%) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.

- 4- تحليل تأثير العاملين المتعددي الوظائف في الإبداع التنظيمي: يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.775) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبمستوى معنوية (219) ، وهذا يعني وجود تأثير للعاملين متعددي الوظائف في المتغير التابع للإبداع التنظيمي، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=1.616) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للعاملين متعددي الوظائف مقداره (1.616) حتى وأن كان مقدار الإبداع التنظيمي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.381) ، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة للعاملين متعددي الوظائف إلى تغيير في الإبداع التنظيمي مقداره (0.381) ، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، فقد كان مقداره (0.182) ، وهذا يعني أن وجود العاملين المتعددي الوظائف يفسر ما نسبته (0.18 %) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.
- 5- تحليل تأثير ستة سيجما في الإبداع التنظيمي: يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.235) ، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبمستوى معنوية (449) ، وهذا يعني وجود تأثير لستة سيجما في المتغير التابع للإبداع التنظيمي، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=3.606) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً لستة سيجما مقداره (3.606) حتى وأن كان مقدار الإبداع التنظيمي يساوي صفر، أما قيمة (β = 0.371) ، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في ستة سيجما إلى تغيير في الإبداع التنظيمي مقداره (0.371) ، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، فقد كان مقداره (0.133) ، وهذا يعني أن ستة سيجما يفسر ما نسبته (0.13 %) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي.
- وبناء على ما تقدم من نتائج اجمعها وبالنظر لنسبة الأهمية النسبية نجدتها أكبر من 50% لذا نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية.

### النتائج:

#### توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- 1- إن الإدارة الرشيقة تعمل على تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر للمنظمة.
- 2- كما أن الإدارة الرشيقة تساعد على التركيز على خدمة العملاء والقابلية للتغير.
- 3- إن تشجيع الإبداع التنظيمي يساعد على حل المشكلات والمرونة في العمل.
- 4- من خلال علاقات الارتباط الموجبة اتضح ان الإدارة الرشيقة تلعب دوراً مهماً في الإبداع التنظيمي للمنظمات.
- 5- يوجد أثر بين متغيرات الإدارة الرشيقة والإبداع التنظيمي من خلال (العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، ستة سيجما).

### التوصيات:

#### ومن خلال النتائج السابقة أوصى الباحث بـ:

- 1- تعزيز ثقافة التحسين المستمر بشكل تدريجي لتفادي مقاومة التغير
- 2- تعزيز ثقافة الاستثمار في العاملين من خلال الدورات التدريبية
- 3- تعزيز العمل القياسي في المنظمة من خلال وضع إجراءات عمل واضحة
- 4- تعزيز واهتمام أكبر بتطبيق العاملين لأداة سيجما المتعلقة بمنع وتجنب الاهتمام بمشاكل العمل
- 5- إجراء المزيد من الدراسات حول أدوات الإدارة الرشيقة والدور الذي تلعبه في تحقيق الإبداع الإداري
- 6- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على قابلية التغيير
- 7- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة في تحقيق التمييز المؤسسي

### قائمة المراجع:

- 1- صفاء علام محمد أبو طالب (2020): نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد 21، الجزء 3.
- 2- بسمة عبد البصير إبراهيم (2020): تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، جامعة بني سويف، كلية التربية الرياضية، مجلد 3، العدد 6.
- 3- رعد جاسم (2006): انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين- أسيا سيل)، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
- 4- أسامة خالد أحمد الخليفات (2016): مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

- 5- رزق رزقي (2019): أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضيرة، بسكرة.
- 6- روفيدة ستي (2018): تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة.
- 7- سوسن يوسف السليحات (2021): مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 57.
- 8- أشرف السيد عبد الباري وشريف محمد يوسف (2022): القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، العدد 1.
- 9- سناء راجي أحمد السوداني (2016): درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 10- سراج عبد الله حمود (2021): الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات، دراسة لأراء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي محافظة حضر موت، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة، مجلد 7، العدد 2.
- 11- نواف خلف الخزينج الرشيد (2018): التدريب والإبداع الإداري للعاملين، دراسة ميدانية على القاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة، مجلد 32، العدد 2.
- 12- نصر الدين بن عودة (2019): العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء للوي البليدة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 51.
- 13- سناء راجي أحمد السوداني (2016): درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- 14- أمنة قناشي (2018): علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، مجلد 2، العدد 3.
- 15- أميرة صالح فيلفل (2020): الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى في الشركات النفطية الواقعة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة قاريونس، ليبيا، 2010، ص 53.
- 16- صبري مقيح (2020): الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد 2، العدد 5.
- 17- مطيرة ضيف الله المطيري (2019): دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11، العدد 29.
- 18- عبد الرحمن بن وارث وأحمد جابة، (2016)، دور الإنتاج التجاري في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 2.
- 19- نسرين محمد وعبد الرحمن شنيتر، (2015)، "العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 81.

المصادر الأجنبية:

- 1- Damrath, Felix, (2012), Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.
- 2- Sparrow, Paul & Otae, Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25), No. (21).

# The impact of lean management on organizational creativity A field study at the General Company for Food Products in Baghdad

SURA ABD ALI MOHAMMED IBRAHIM

## Abstract:

The study aimed to identify the role that Lean management plays in achieving organizational creativity, in addition to knowing the availability of the components of Lean management (continuous improvement, standard work, Six Sigma) and renewing the extent of its ability to achieve administrative creativity in its various dimensions (susceptibility to change, encouragement of creativity and sensitivity to problems, And knowing the suitability of this method to work, and the study concluded that lean management has a major role in achieving organizational creativity for organization. In the organization, and work to overcome all obstacles facing its application.

**Keywords:** Lean Management - Organizational Creativity

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*