



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

# أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية

"دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية"

**The Impact of Agile Management in Achieving Administrative Creativity**

**In non-governmental organizations**

**"A field study on the Socially Responsible Society –SOS- organization in Syria"**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد:

الطالب حسام صبحي عضوم

hussam\_116237

إشراف

الدكتورة أنمار عرابي

S20

2020-2021

## الإهداء

إلى الرقم الأول في حياتي وأهم أولوياتي .....أبي وأمي  
إلى رفيقة دربي .....أخوتي

## الشكر والتقدير

يطيب عليّ عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه، وأخص بالذكر أستاذتي الكريمة المشرفة على الدراسة الدكتورة أنمار عرابي التي قدمت لي الدعم والتوجيه والإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة.

الباحث

حسام صبحي عضوم

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)، ومعرفة مدى ملاءمة هذا الأسلوب للعمل في المنظمات غير الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على منظمة قرى الأطفال في سورية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين الإداريين والمتطوعين في المنظمة، والبالغ عددهم (175) موظفاً، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استرداد (116) استبانة بنسبة استرداد (95.8%) واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة. حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر-العمل القياسي-ستة سيجما) مرتفع لدى الموظفين في منظمة قرى الأطفال العالمية، كما أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري حيث تساهم أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر-العمل القياسي-ستة سيجما) بما نسبته (88.5%) في الإبداع الإداري في المنظمة. وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة مناسب للعمل والأعمال في منظمة قرى الأطفال في سورية.
2. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بالنسبة للجنس، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة، بينما توجد فروق معنوية حول مستوى تطبيق هذه المتغيرات بالنسبة للعمر باستثناء (العمل القياسي).

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.

## **Abstract**

The study aimed to identify the role that agile management plays in achieving Administrative Creativity, In addition to knowing the availability of the elements of agile management (Continual improvement, standard work, six Sigma) and to determine their effects on achieving Administrative Creativity In its various categories (Changeable, encouraging creativity, sensitivity to problems).

Furthermore, to knowing how it is proper to use agile management in non-governmental organizations, the researcher used the analytical descriptive approach and applied the study to the Children's villages Organization in Syria, where the study target group included all 175 administrative and staff in the organization, and the researcher used for this study the questionnaire. The researcher managed to retrieve 116 from the total of the distributed questionnaire. Equivalent to (95.8%) retrieve ratio, also the researcher used a number of statistical methods in SPSS to view and analyze the results of this study. In addition, here are some of the most important conclusions:

1. The agile management tools (Continual improvement, Standard work, six Sigma) are in high level among the staff of the Children's villages organization, at the same time, the agile management approach plays a key role in improving the Administrative Creativity, as the results shown that agile management tools were the reason of 88,5% of Administrative Creativity in the organization. In addition, we can now conclude that agile management is suitable for the SOS organization in Syria.
2. The questionnaire results shows that there are no significant differences in the study whatever the study variables were (gender, educational level, or years of experience) whereas there is significant differences in the study caused by the age variables except for (standard work).

The study recommends increasing and expanding the interest and use of agile management tools (Continual improvement, standard work, six Sigma). As it has a clear impact on the Administrative Creativity in the Organization, and work on overcoming the constraints in its implementation.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	الفهرس
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1- مقدمة البحث
3	2- الدراسات السابقة
7	3- مشكلة البحث
7	4- أهمية البحث
7	5- أهداف البحث
8	6- نموذج البحث
8	7- فرضيات البحث
9	8- حدود البحث
9	9- الأساليب الإحصائية المستخدمة
10	10- مصطلحات وتعريف
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
13	<b>المبحث الأول الإدارة الرشيقة</b>
13	1-1- الاختلاف بين منهجية Lean management و Agile management
14	2-1- مفهوم الإدارة الرشيقة
14	3-1- التطور التاريخي للإدارة الرشيقة
15	4-1- القيم الأربعة للإدارة الرشيقة “إعلان الإدارة الرشيقة”
16	5-1- المبادئ الاثنا عشر المتشكلة من “إعلان الإدارة الرشيقة”
17	6-1- أدوات الإدارة الرشيقة
18	7-1- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
20	<b>المبحث الثاني الإبداع الإداري</b>
20	1-2- مفهوم الإبداع
20	2-2- مفهوم الإبداع الإداري
21	3-2- أبعاد الإبداع الإداري
22	4-2- أنواع الإبداع الإداري
24	5-2- خصائص الإبداع الإداري
24	6-2- معوقات الإبداع الإداري
26	7-2- العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري
<b>الفصل الثالث: الإطار العملي</b>	
29	1- منظمة قرى الأطفال في سورية
33	2- الدراسة العملية
33	1-2- مجتمع وعينة البحث
33	2-2- أداة الدراسة
34	3-2- تصميم قائمة الاستقصاءات
37	4-2- عمليات التحليل الإحصائي للبيانات
<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>	
60	1- النتائج
61	2- التوصيات
63	

64	3- الدراسات المقترحة
65	المراجع
65	1- المراجع العربية
68	2- المراجع الأجنبية
70	3- المواقع الالكترونية
71	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
34	الجدول (1): العبارات التي تقيس محور التحسين المستمر ودراساتها
35	الجدول (2): العبارات التي تقيس محور العمل القياسي ودراساتها
35	الجدول (3): العبارات التي تقيس محور ستة سيجما ودراساتها
35	الجدول (4): العبارات التي تقيس محور قابلية التغيير ودراساتها
36	الجدول (5): العبارات التي تقيس محور تشجيع الإبداع ودراساتها
36	الجدول (6): العبارات التي تقيس محور الحساسية للمشكلات ودراساتها
37	الجدول (7): اختبار اعتمادية المقياس
38	الجدول (8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الأول والمحور الأول (التحسين المستمر)
38	الجدول (9): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثاني والمحور الثاني (العمل القياسي)
39	الجدول (10): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثالث والمحور الثالث (ستة سيجما)
39	الجدول (11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الرابع والمحور الرابع (قابلية التغيير)
40	الجدول (12): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الخامس والمحور الخامس (تشجيع الإبداع)
40	الجدول (13): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور السادس والمحور السادس (الحساسية للمشكلات)
41	الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
42	الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
42	الجدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
43	الجدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
43	الجدول (18): مقياس لايكرت الخماسي
44	الجدول (19): اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية
44	الجدول (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور التحسين المستمر
45	الجدول (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور العمل القياسي
45	الجدول (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمحور ستة سيجما
46	الجدول (23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير قابلية التغيير
47	الجدول (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير تشجيع الإبداع
48	الجدول (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير الحساسية للمشكلات
50	الجدول (26): جدول تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات الإدارة الرشيقة ومتغيرات الإبداع الإداري.
53	الجدول (27): جدول تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات الإدارة الرشيقة ومتغيرات الإبداع الإداري.
54	الجدول (28): جدول تحليل T للعينات المستقلة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية
56	الجدول (29): جدول تحليل One-way-Annova بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية
57	الجدول (30): جدول تحليل One-way-Annova بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية
58	الجدول (31): جدول تحليل One-way-Annova بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
8	الشكل (1): نموذج البحث
41	الشكل (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
42	الشكل (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
42	الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
43	الشكل (5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
71	أداة الدراسة (الاستبانة)

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- ❖ مقدمة البحث
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
- ❖ الاستفادة من الدراسات السابقة
- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ نموذج البحث
- ❖ فرضيات البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ❖ مصطلحات وتعريف

## مقدمة

تعد الأساليب الرشيقية إحدى أكثر الوسائل شيوعاً لتغيير المنهج العام للمنظمة، لتصبح أكثر تأقلاً وتكيفاً للمستجدات في بيئة العمل. وقد كان أول ظهور لها في بداية التسعينات من خلال فكرة الإنتاج الرشيق، الذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الإنتاجية والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، ثم ما لبثت فكرة الإنتاج الرشيق أن تحولت إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات وأنشطة الأعمال، كالمجالات الخدمية حاملة نفس المضمون، وتحقيق أفضل أداء من خلال أفضل مخرجات لينشأ مفهوم ثقافة القيمة المضافة فتشكل مفهوم الإدارة الرشيقية، وهي فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس تحقيق القيمة القصوى للزبائن من خلال الحد من الهدر والنفايات والانتظار وتقليل الضائع والتالف في استخدام الموارد من خلال الأنشطة المختلفة للعمل، واستوجب ذلك في القطاع الخدمي في سورية بشكل عام وقطاع المنظمات غير الحكومية بشكل خاص بحكم ماهية عملها بأن تقوم باختيار الأنسب والأفضل والأسرع ضمن بيئة عمل مليئة بالآزمات والتغيرات السريعة. كما يظهر الإبداع الإداري في المنظمات من خلال إدراك العاملين لهذه الفلسفة وتهيئة المنظمة المناخ المناسب للابتكار وتطوير الأعمال.

وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق عناصر الإدارة الرشيقية في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية على قرارات المنظمة وعلى الإبداع الإداري فيها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقية، التحسين المستمر، ستة سيجما، العمل القياسي، الإبداع الإداري، المرونة وقابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات.

## 1- الدراسات السابقة

### 1-1- الدراسات العربية

- دراسة (جاسم، 2016): مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان " انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين-آسيا سيل) ":

كان البحث عبارة عن محاولة لاختبار انعكاس الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية لاثنتين من أهم شركات الاتصالات العاملة في العراق (زين وآسيا سيل)، وهدف البحث إلى تحديد مدى تبني نهج الإدارة الرشيقة. نهج الإدارة في الشركتين موضوع البحث، حيث أنه يحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية. تمثلت مشكلة البحث في وجود نقص في بعض جوانب تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات، وإهمال تأثير أدواته على ممارسات إدارة الموارد البشرية. لهذا الغرض، كما تمت صياغة ثلاث فرضيات أساسية وهي:

1. وجود علاقة ارتباط تشير إلى التوجيه الأخلاقي والإيجابي بين متغيرات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة لموارد البشرية.
  2. التأثير هو التوجيه الأخلاقي للإدارة الرشيقة النهج في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  3. وتشير الفرضية الأساسية الثالثة بين الشركتين اللتين شملتهما الدراسة إلى مدى اعتماد نهج الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- كما استعملت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات، فضلاً عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، إذ وزعت على عينة عشوائية قصديه مكونة من (90) فرداً من العاملين في قسمي الموارد البشرية وخدمة الزبائن في الشركتين المبحوثتين. وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية، ولا توجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية. واختتم الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كوسيلة لتحسين الموارد البشرية في حال التزام الشركتين به.

- دراسة (ركاج، 2017) بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني بعنوان "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة":

يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيقة من تنظيم العمل التحسين المستمر والعمل القياسي والعامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب.

حيث تم إنجازه بالاعتماد على عينة عشوائية من الوزارة ومديرياتها المنتشرة، وتوصل الباحثان أن أسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما توصل الباحثان أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقي محددات الإدارة الرشيقة.

• دراسة (فيروز وآخرون، 2019) مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان " دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري ":

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ممثلة في (المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة والعمال متعددي الوظائف) في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبريج، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية منخفض، فيما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفع من وجهة نظر موظفي الكلية، كما خلصت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة.

• دراسة (شبات، 2020) مقدمة لنيل درجة الماجستير بعنوان " دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ":

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي. وخلصت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (تواضع، حكمة، صبر، موضوعية، هدوء وثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في الحالة العملية، كما تبين أن القيادة فيها تقوم بممارسة تضم تحفيز بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على ما تمتلكه القيادة من أبعاد القيادة الرشيقة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز العاملين، وضرورة التركيز على تقديم الدعم والتحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم لرفع الروح المعنوية وخاصة أمام زملائهم في العمل.

## 2-1- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Straçusser, 2015) بعنوان "مفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة المطبقة في مجالات التشييد وغيرها من ميادين تكنولوجيا المعلومات"

### “Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields”

هدفت الورقة إلى مناقشة موجزة للأساليب الرشيقة لمفاهيم إدارة المشاريع، كما تم تطويرها في صناعة البرمجيات، مع تركيز عام لا يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. كما هدفت إلى مناقشة تطبيق هذه الأدوات والأساليب على المشاريع غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وكيف تتناسب مع أساليب إدارة المشاريع والبرامج "التقليدية". وكان الجزء الرئيسي من الورقة عبارة عن دراستي حالة حيث تم تطبيق هذه المبادئ: مشروع بناء وتنفيذ برنامج تحسين الأداء على أساس ستة سيجا. أخيراً توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية وهي أن الأدوات والمنهجيات، والعمليات الفكرية يمكن أن تضيف قيمة كبيرة للمشاريع غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إذا تم تطبيقها بشكل صحيح.

- دراسة (Adjei, 2019) بعنوان "دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع الناعمة والتقليدية في الشركات غير التجارية"

### “The role of agile leadership in management Soft and conventional projects in non-commercial companies”

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية، والمرنة في الشركات الاستشارية. واستخدم الباحث المنهج التحليلي المقارن وصياغة مجموعة من الأسئلة، وإجراء مقابلات شخصية مع 20 موظف من موظفي برايس ووتر هاوس كويرز. وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب TPM يتم تطبيقه في الشركات الاستشارية بشكل أساسي للمشاريع المهيكلة ويتم تطبيق أساليب APM بشكل كبير على المشاريع غير المهيكلة والتنفيذية، كما وجدت أن أسلوب TPM يواجه مجموعة تحديات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة اللينة، من أجل تحقيق النتائج الأفضل وحل المشاكل، وضرورة عمل دورات وورشات عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع، من خلال إدارة المشاريع اللينة.

- دراسة (Bednarek, 2020) بعنوان "دراسات عليا عن الإدارة الرشيقة -استعراض المبادرات"

### “Postgraduate Studies on Lean Management—A Review of Initiatives”

شرحت الدراسة نموذجاً ناجحاً للدراسات العليا حول التصنيع الخالي من الهدر. حيث كان موضوع البحث تسع طبقات أكاديمية كايزن للدراسات العليا التي نظمتها جامعة وارسو للتكنولوجيا، ومعهد كايزن في السنوات 2009-2018، والتي لا تزال تحظى بالاهتمام بالسوق.

واعتمدت التحليل النوعي المفصل لهذه الحالة، متبوعاً بتحليل مقارن مع برامج الدراسات العليا الأخرى من هذا النوع على المستوى الوطني والأوروبي والعالمي، كما حددت الدراسة أيضاً الاختلافات بين البرنامج الناجح، الذي تم تحليله بالتفصيل، والبرامج الأخرى المتاحة الموضحة في الأدبيات وعلى الإنترنت. وقد تم تحقيق ذلك من خلال تحليل منظم لتسعة وثلاثين برنامجاً للدراسات العليا تم تحديدها من خلال الاستعلام عن قواعد البيانات العلمية، ومحرك بحث Google على الإنترنت. كما تمت مناقشة أفضل ممارسات ونماذج التعليم بعد التخرج في الإدارة الرشيفة، وتمت مقارنة البرامج التسعة والثلاثين التي تضم العينة المحددة.

### 3-1- التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الرشيفة من الجانب النظري، وفي الأدوات المستخدمة والمنهجيات المتبعة.
- اختلفت هذه الدراسة في مجال التطبيق حيث طبقت دراسة (جاسم، 2016) في مجال في شركات الاتصال في العراق، ودراسة (ركاج، 2017) على وزارة التربية والتعليم، ودراسة (شبات، 2020) في القطاع الصحي، أما دراسة (Adjei، 2019) فكانت في الشركات الاستشارية. في حين أن دراستنا كان تطبيقها على المنظمات غير الحكومية في سورية وبشكل خاص منظمة قرى الأطفال العالمية العاملة في المجال الإنساني في سورية.
- ساعدت الدراسات السابقة في الانطلاق من زاوية جديدة لم تتم دراستها من خلال أبعاد جديدة في المتغيرات التابعة والمستقلة.

### 4-1- مشكلة البحث

تواجه المنظمات تحديات تكمن في كثرة الطلب والحاجة الى خدماتها خصوصاً في وقت الأزمات وكثرة أعباء العمل والعدد الهائل من المستفيدين و قلة عدد الموظفين وكثرة المتغيرات في بيئة العمل، ويعد موضوع الإدارة الرشيفة أحد الأساليب والتقنيات الحديثة والمهمة التي تساعد المنظمات لاسيما الخدمية منها والإنسانية في تجاوز هذه التحديات في ظل التغيرات السريعة وتنوع حاجات المستفيدين و رغباتهم، فعلى الرغم من تطبيق هذه المنهجية إلا أن نتائجها لاتزال غير واضحة وقد تفشل بعض المنظمات في تطبيقها. وهنا تولدت الرغبة حول معرفة أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيفة في إحدى المنظمات مثل منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية في تحقيق الإبداع الإداري.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

## ما هو أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.

ويتفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية:

- ما مدى توفر الإدارة الرشيقة وأبعادها في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية؟
- ما مستوى الإبداع الإداري منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية؟
- هل توجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة تعود لمتغيرات ديموغرافية؟

### 2- أهمية البحث

تنشأ أهمية البحث من النقاط التالية:

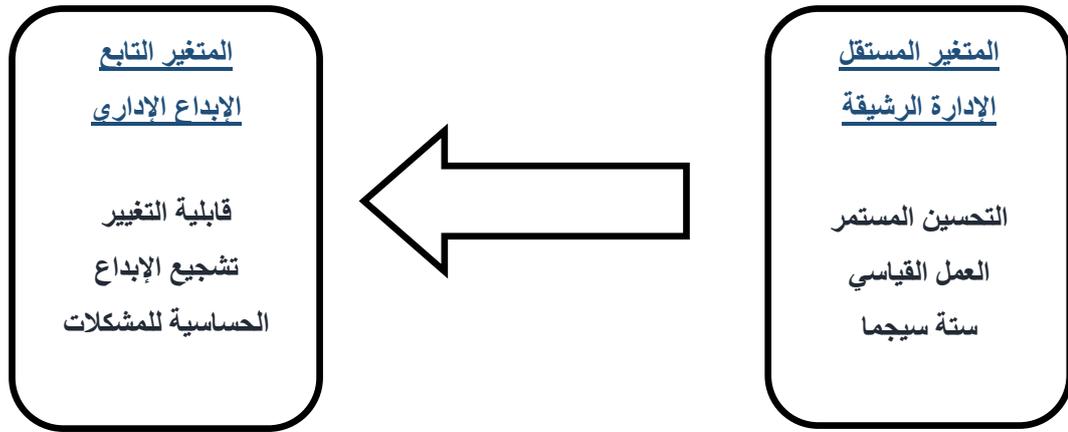
- الموضوع الذي تتناوله والمتمثل بالإدارة الرشيقة، كونه من أحد المواضيع الهامة التي حظيت، وما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمنظمات الراغبة بتطوير أعمالها.
- مجال التطبيق في المنظمات غير الحكومية، والتي تعمل جاهدة للوصول إلى مستويات جودة عالية بحكم أهمية دورها في وقت الأزمات والاستجابة للتغيرات السريعة.
- استهداف آراء العاملين في المنظمة حول مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة في مهام عملهم اليومي.
- النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة، إذ يمكن أن يستفاد منها في تعزيز خدمات المنظمات وتحسينها وبشكل خاص منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.

### 3- أهداف البحث

- بيان مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- بيان العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- التعرف على مدى ملاءمة الإدارة الرشيقة للعمل في المنظمات غير الحكومية.

#### 4- نموذج البحث

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث

#### 5- فرضيات البحث

• لدينا الفرضية الرئيسية الأولى وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر/ سطة سيجما / العمل القياسي)، على عوامل الإبداع الإداري (قابلية التغيير/ تشجيع الإبداع/ الحساسية للمشكلات) في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للإدارة الرشيقة على قابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي للإدارة الرشيقة على قابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسطة سيجما للإدارة الرشيقة على قابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للإدارة الرشيقة على تشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي للإدارة الرشيقة على تشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسطة سيجما للإدارة الرشيقة على تشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للإدارة الرشيقة على الحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل القياسي للإدارة الرشيقة على الحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لستة سيجما للإدارة الرشيقة على الحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

• لدينا الفرضية الرئيسية الثانية وهي: لا يوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لعوامل ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس.
2. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.
3. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.
4. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

#### 6- حدود البحث

- الحد المكاني: استهدفت الدراسة العاملين الإداريين والمتطوعين في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة وجمع البيانات خلال الفترة من 2020/10/15 وحتى 2021/1/30.
- الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع، بالتطبيق على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.

#### 7- منهجية البحث

تم اتباع المنهج الوصفي في إنجاز الجانب النظري من البحث، والمنهج التحليلي في إنجاز الجانب العملي التطبيقي. وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وبعض المقابلات الشخصية، والملاحظات الشخصية.

#### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS 23 ، ولاختبار العلاقات ذات الدلالات الإحصائية قام الباحث بتطبيق الاختبارات الآتية:
- اختبار الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
  - اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء).
  - الاختبارات الوصفية والتوزيعات التكرارية.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

## 9- مصطلحات وتعريف

### ● أسلوب الإدارة الرشيق Agile Management method

وهي قدرة المنشأة 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. (مسلم وأبو سليم، 2018) (ركاج، 2017)

### ● التحسين المستمر Continuous Improvement

وهو نشاط منظم لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات، والتحسين التدريجي للمنتجات أو العمليات أو الخدمات، بهدف الحد من الهدر لتحسين مكان العمل، وخدمات المستهلك، وأداء المنتج. (رزقي، 2019)

### ● سته سيجما 6 Sigma

وهو نظام متكامل يعمل على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء من خلال جمع البيانات والتحليل الإحصائي لتحديد مصادر الأخطاء وسبل القضاء عليها، وهي بذلك تعمل على خفض التكاليف باستمرار، وتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن. (مهدي، 2015)

### ● العمل القياسي Standard Work

وهو أسلوب إرشادي على شكل تعليمات لتوحيد الإجراءات التنفيذية، حيث أنه عبارة عن شرح لكيفية أداء العمل، بحيث يتبعه كل من يقوم بهذا العمل في المؤسسة في أي وقت. وهو ما يعني تقليل الفاقد وتقليل الأخطاء. (مسلم وأبو سليم، 2018).

### ● الإبداع الإداري Administration Creativity

وهو عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العنزي، 2008).

### ● المرونة وقابلية التغيير Flexibility

وهي قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف (إبراهيم، 2002).

### ● تشجيع الإبداع Encouraging Creativity

وهي تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل والخدمات. بالإضافة إلى تحفيزهم

على إطلاق قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على العمل بأفكار غير تقليدية والاهتمام بهذه الأفكار حتى تزداد ثقتهم بأنفسهم. (مسلم وأبو سليم، 2018)

• Sensitivity To Problems الحساسية للمشكلات

وهي أحد مفاهيم التفكير الإبداعي وهي عبارة عن الوعي لدى الفرد بوجود مشكلات أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة، أو الموقف والتحسس بمواطن الضعف، والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات. (جروان، 2002).

## الفصل الثاني: الإطار النظري

❖ المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

❖ المبحث الثاني: الإبداع الإداري

❖ المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري

## المبحث الأول الإدارة الرشيقة

### 1-1- الاختلاف بين منهجية Agile management و Lean management، وسبب اختيار

#### Agile Management في البحث:

كثير من الناس يعتبرون هذين النظامين متشابهين. ومع ذلك ، يوجد اختلافات في طريقة عملهما وتطبيقهما على جوانب مختلفة من المنظمة.

- يتمثل الاختلاف الرئيسي في أن منهجية Agile تتعلق بتحسين عملية التطوير في بيئة تنفيذ المشاريع والإبداع، بينما تتعلق طريقة Lean بتحسين عملية الإنتاج في القطاع الصناعي بهدف جعل أنظمة الإنتاج أكثر كفاءة.

- حيث أنه في الإنتاج (الذي يتم فيه استخدام منهجية Lean) يكون هناك منتج محدد مسبقاً ونريد إنتاج أكبر عدد ممكن من المنتجات عالية الجودة بأكثر الطرق الاقتصادية الممكنة، كما أن التباين وإعادة العمل سلبيين ومكلفين، بينما في عملية التطوير التي يتم فيها (استخدام منهجية agile) يكونان جيدين ومثاليين كما تتم مراجعة العوامل باستمرار ويتم تغييرها وفقاً للمعلومات أو للمتغيرات الجديدة. (<https://twproject.com/>).

- وبحسب موقع <https://thinkingportfolio.com/> فإن الفرق بين المنهجتين يكمن في النقاط التالية:

✓ إدارة LEAN هي نظام طويل الأمد لتحسين العمليات لشركة ما ، بينما تُستخدم Agile لاتخاذ قرارات سريعة في المشاريع الفردية وانتاج افضل المخرجات وفي الوقت المناسب.  
✓ منهجية LEAN تدير العمل العام للمؤسسة، وتتنطبق على جميع مجالات الإدارة، بينما تركز منهجية Agile على اتخاذ قرارات جيدة وسريعة وحل المشكلات بأفضل طريقة ممكنة في أقل وقت ممكن.

✓ كما أن LEAN هي آلية طويلة المدى لتغيير الطريقة التي تعمل بها الأعمال من ناحية أخرى Agile تساعد بتغيير الطريقة التي تعمل بها الأعمال في المشاريع والعمليات الفردية على المدى القصير.

✓ كما أن كلفة اي تعديل او تغيير في LEAN مرتفعة جدا بينما في Agile صفر حيث انها صممت لمواكبة بيانات العمل المتغيرة والسريعة.

وبناءً على ما تقدم وحيث أن منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية تعتبر منظمة خدمية غير حكومية تتمثل أعمالها بمشاريع متوسطة وقصيرة المدى حسب احتياجات المستفيدين في المناطق المستهدفة تتم فيها

مراجعة المعطيات وفقاً للمعلومات المتوفرة لديها، كما تتطلب أعمالها اتخاذ قرارات سريعة لحل المشكلات التي تواجهها في أقل وقت ممكن، كما أن البيئة التي تعمل بها منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية تتسم بالتغيرات السريعة، بالتالي فإننا المنهجية الأنسب والأقرب لعملها هي منهجية Agile، لذلك سيعتمد الباحث في دراسته على المفاهيم المتعلقة بالـ Agile Management فقط.

### 2-1- مفهوم الإدارة الرشيقية

كلمة Agile لغة تعني المرونة والرشاقة، وترمز إلى سرعة التعامل مع المتغيرات بسلاسة. أما اصطلاحاً فهي منهجية فكرية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد. وتعرف باليابانية بـ (muda) لتحسين سرعة، وزيادة الإنتاجية. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقية هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقية فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقية. (مسلم وأبو سليم، 2018).

### 3-1- التطور التاريخي للإدارة الرشيقية

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة ومراقبتها منذ بدايات القرن العشرين، عندما بدأ Toyota Saki chi باستخدام الطريقة التجريبية لتصنيع آلة النسيج، ثم تم تطويرها حتى الوصول إلى توقف العمليات تلقائياً عند انقطاع الخيط.

وفي الخمسينات تم بناء Toyota Production System على مزيج من مفهومين من إرث Toyota وهما: القضاء على الأخطاء، وفي الوقت المناسب.

وبعد بضع سنوات أدركت الشركة أن هذا المفهوم يمكن توسيعه ليشمل الشركات الأخرى، واتخذت الخطوات اللازمة لنشر مبادئ TPS إلى مورديها الرئيسيين. (رزقي، 2019)

وتزايد الاهتمام بها من قبل اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية بسمعة اقتصادية متدنية على وجه الخصوص، مما دعاهم إلى التركيز على تحسين منتجاتهم لدخول الأسواق العالمية. ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافس السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص. الأمر الذي نجم عنه ولادة مصطلح الإدارة الرشيقية، باعتباره مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد سواء، أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقية، أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقية لدعم الجوانب

التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة، باعتبارها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج، من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة، وطريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات، وهي أيضاً فلسفة تعتمد على المشاركة من جميع العاملين، حيث يراها بعض الباحثين بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح، وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، وأنها استثمار الوقت المخصص للعمل، وبتناسق مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع العاملين. والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير، والتحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية. (ركاج، 2017)

**فوائد اتباع أسلوب الإدارة الرشيقة: (روفيده، 2018)**

- تسريع العمليات.
- تحسين إدارة المعرفة.
- عمليات أقوى (أخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية).
- تخفيض وقت انتظار العملاء.
- تخفيض المخزون.
- تحقيق أرباح في مدة أقل .

4-1- القيم الأربعة للإدارة الرشيقة «إعلان إدارة المشروعات الرشيقة» the four Values of the

(Agile Manifesto)

ينص إعلان إدارة المشروعات الرشيقة Agile Manifesto على أربعة قيم أساسية، وهي بمثابة الأركان الأربعة للإدارة الرشيقة. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020)، (السوادي، 2018)، (علواني، 2019)،

1. التركيز على الأفراد والعلاقات بينهم أكثر من الأدوات والعمليات Individuals and interactions

:over processes and tools

تقدير أفراد الفريق أي الأشخاص الذين يعملون في الفريق، والتفاعل الحاصل بينهم، وتثمينه أكثر من الأدوات والعمليات التي سوف يستخدمونها للعمل أو للإنجاز؛ فمن ينجز حقيقة في المشروع هم الأشخاص والتفاعل الحاصل بينهم، وفي المرتبة الثانية تأتي الأدوات والعمليات.

2. التركيز على المنتج قبل عمليات التوثيق الشامل Working software over comprehensive

:documentation

تعتمد منهجية Agile على البساطة والاختصار؛ فهي تحاول تقليص الخطوات الطويلة والمعقدة إلى أخرى سيرة وسهلة، كما أنها تبتعد عن التعقيد الذي لا جدوى منه. ولذلك لا تهتم بالتوثيق المفصل لكيفية عمل هذا المنتج أو ذلك ولا طريقة استخدامه، وإنما تركز على المنتج ذاته، وبعد عمليات التطوير والتحسين الدائمتين

يتم الوصول إلى النسخة النهائية من المنتج، التي تحظى بالرضا التام من قبل العميل، وتأتي بعدها عملية التوثيق للأشياء المهمة وبشكل مختصر ومبسّط.

### 3. أولوية التعاون مع العملاء على المفاوضات التعاقدية Customer collaboration over contract negotiation:

إن الفلسفة الأساسية التي تحاول هذه المنهجية الوفاء بها هي إرضاء العميل، وتلبية احتياجاته، وإشباع رغباته، ومن هنا كان التعاون مع العميل، ومحاولة الاستعانة به في الوصول إلى أفضل صورة يريدها من المنتج إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق هذا الهدف، حيث أن العلاقة التي تربطهم علاقة تعاون وليست علاقة خصوم.

### 4. الاستجابة للتغيير على حساب اتباع الخطة Responding to change over following a plan

كل الخطط، هنا، مرنة، قابلة للتغيير والتطوير، وفقاً للمعطيات الجديدة والمستجدات الطارئة، ووفقاً لرغبات العميل كذلك، فليس هناك شيء اسمه الإلتزام الحرفي للخطة الموضوعية سلفاً، بل الخطة الأساسية هي الاستجابة للتغيير، التطوير الدائم.

## **5-1- المبادئ الاثنا عشر المتشكلة من "إعلان الإدارة الرشيقة" The Twelve Principles**

### **:Behind the Agile Manifesto**

1. الأولوية العليا هي إرضاء الزبون من خلال التقديم المتواصل للمنتجات القيمة وفي وقت مبكر.
2. الترحيب بالمتطلبات المتغيرة وحتى ولو كانت في وقت متأخر من المشروع، فالعمليات الرشيقة تسخر التغيير من أجل الميزة التنافسية للزبون.
3. تقديم منتجات ومتطلبات العمل في كثير من الأحيان، من أسبوعين إلى شهرين، مع تفضيل للجدول الزمني الأقصر.
4. ينبغي أن يعمل كلاً من المهندسين وأصحاب العمل والفنيين والمطورين معاً بشكل يومي خلال فترة المشروع.
5. بناء المشاريع ينبغي أن يتم من خلال أفراد متحمسين وإعطائهم البيئة والدعم الذي يحتاجون إليه، والثقة بهم لإنجاز المهمة.
6. التواصل المباشر والتي تعتبر أكثر الطرق كفاءة وفعالية لإيصال وتبادل المعلومات بشكل واضح ودقيق من وإلى فريق العمل في المشروع، وأيضا مع العميل.
7. المنتجات والتطبيقات القابلة للاستخدام هي المقياس الرئيسي للتقدم.
8. الإدارة الرشيقة تحرص على استمرارية واستدامة التنمية، وعلى الإدارة والمطورين والمستفيدين للمنتج الحفاظ على هدف التطوير المستمر والمستدام.

9. الاهتمام المستمر بالامتياز التقني والتصميم الجيد يعزز العمل المرن والرشيقي.
10. البساطة وعدم تعقيد الأمور أمر أساسي لأي مشروع.
11. أفضل التصاميم والمتطلبات والمنتجات تنبثق من قبل فرق العمل ذاتية التنظيم.
12. على فترات منتظمة، يجب على الفريق ان يفكر في كيفية زيادة فعاليته، ثم يعدل سلوكه وفقاً لذلك.

### 6-1- أدوات الإدارة الرشيقة

تتميز الإدارة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة، والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق التطور، وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات الإدارة الرشيقة، والتي تتداخل ضمناً مع باقي الأدوات، نجد:

#### • تنظيم موقع العمل

يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه مبدأ السينات الخمس 5S وتعني المبادئ التالية:

(Shining, Standardizing, Sustaining, Set in order, Sorting)

(تنظيف وتلميع، تنميط وتقييس ووضع المعايير والمحافظة عليها، تدريب على الانضباط الذاتي، ترتيب

وتنظيم وتبويب، تصنيف وفرز وتصفية)

وتعتبر أحد طرق تحسين الإنتاجية، ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان، والخلو من الفوضى، فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل، والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم، وللحرص على إدخال العمل القياسي، من أجل العثور على الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير.

(Chovatiya & others, 2017) (Michalaska & Szewieczek, 2007)

#### • العمل القياسي

هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف (Mironiuk, 2012). ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل، لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل، لضمان رضا المستفيدين، ويسعى هذا الأسلوب للإجابة عن التساؤلات التالية وهي: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل الوسائل.

#### • أداة 6 sigma

يوجد عدة مفاهيم لمصطلح ستة سيجما، تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره استراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر (جوادة، 2011).

مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة، وخدماتها تعود بالفائدة على المستخدمين، والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة 6 sigma على عدد من المقومات، نذكر منها: التدريب - التحسين المستمر -

الثقافة التنظيمية - دعم الإدارة العليا. (إديلي، 2014)

### • العاملين متعددي الوظائف

ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة، والمتخصصة والمتدربة، القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل. (ركاج، 2017) وذلك على خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه، حيث أن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم. (جاسم، 2006)

### 7-1- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات، التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

#### • دعم الإدارة العليا

إن نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات، والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، والمالية والوقت، من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب.
- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية، لتسيير الإنتاج، والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية، إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

#### • التعاون بين الإدارة والعاملين

اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة، بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي، حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها. (Arnaud, Renaud, 2009) ، إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة، لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها، ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة، وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر. (Nicola's Thomas, 2009).

### • الاهتمام بالتدريب والتأهيل 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 (بو قطف، 2015).

فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة، تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات، وذلك من أجل ربح الوقت، والاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع العمال دون استثناء، من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

### • التغيير في ثقافة المؤسسة

إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية، ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين.

فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً، ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة، ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير، والهدر على مستواه ويجعل استثمارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة. (بن وارث وجابة، 2016).

ومما سبق نجد أن أسلوب الإدارة الرشيقة، يعني تجنب الهدر، وممارسة التحسين المستمر، وهو بذلك عكس الإدارة المترهلة والثقيلة التي لم يعد لها القدرة على الاستمرار في المنافسة، فهي إدارة منغلقة على نفسها، متمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية، لم يعد لها وجود في عالم التقنية والمعلومات، ومن أبرز خصائص الإدارة التقليدية، الهدر والإسراف، وعدم التغيير وبطء التجاوب مع أي تحدي أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل والخدمات والجودة.

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري

### 1-2- مفهوم الإبداع:

ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض، إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته، وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل. الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية، ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع إلى حالات ومستويات أمثل من الأداء.

حيث عرفه (العبيدي، 2010) بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطور إلى مرحلة الابتكار الأصيل، تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات، بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، بحيث يتفاعل فيها الفرد والعمل، وبيئة المنظمة الداخلية وبيئة الخارجية للمنظمة .  
وعرفه (فيروز، 2019) بأنه: الخروج عن المألوف أو العادي، يبدأ بعمليات ذهنية لتتحول إلى ممارسات أو سلوكيات إبداعية لتترجم في الأخير إلى نواتج إبداعية.

### 2-2- مفهوم الإبداع الإداري

ذكر (البدراني، 2011) بأن الإبداع يقسم إلى عدة أنواع بحسب مداخلها ومنها:

#### • مدخل الأنظمة الاجتماعية الفنية

تم تقسيم الإبداع فيها إلى قسمين رئيسيين هما: الإبداع الإداري، والإبداع الفني. حيث يشمل الإبداع الفني تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة. أما الإبداع الإداري فيتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) ، علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة.

#### • مدخل خصائص الإبداع:

هو مدخل خاص بالأفراد ويشمل الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج. أما الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها مسبقاً وضمن خطة المنظمة، أما الإبداع غير المبرمج، فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها مسبقاً، والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة للتغيير في بعض جوانب نشاطها، والتي لم يتم الانتباه إليها مسبقاً.

#### • وهناك الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات

فالإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب وهذا النوع من الإبداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعية المعينة ومن غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف، أما الإبداع المتعلق بالغايات هو الذي يعتبر الإبداع النهائي هدفا في حد ذاته.

وعليه فالإبداع الإداري يمكن تعريفه حسب (السكرانة، 2011) بأنه عبارة عن مبادرة يبدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج من التسلسل العادي، أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات، والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، مما يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال.

### 3-2- أبعاد الإبداع الإداري

هناك مجموعة من الأبعاد والتي اتفق عليها المختصون والباحثون وهي كما يلي:

#### • الطلاقة: (مسلم وأبو سليم، 2018)

وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار، والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، وتقسّم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير، وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة النداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار، والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار، وسهولة صياغتها في كلمات أو صور.
- للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها، وملائمة لها.

#### • الأصالة:

تشير قدرة الفرد على توليد أفكار تتسم بالجدة أي الشخص صاحب الفكر الأصيل يبتعد عن المألوف.

(فيروز، 2019)

#### • المرونة:

وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا

متحررة تفتضيها عملية المواجهة. (الغزوي ونصير، 2012)

#### • المخاطرة:

تعبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، وتقديم تخمينات، والعمل في ظروف

غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة. (الصافي، 1997)

#### • الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة، أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء المادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو توظيفها أو استخدامها، أو إثارة تساؤل حولها. (جروان، 2007)

• البصيرة:

وتعني امتلاك النظرة الثاقبة، والقدرة على اختراق الحجب التقليدية، وقراءة النتائج قبل أوانها، وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة. (العزاوي ونصير، 2012) وأضاف (الساعدي، 2017) الأبعاد التالية:

• الاحتفاظ بالاتجاه:

ويعني القدرة على تركيز الانتباه في المشكلة لفترات طويلة، مهما كانت المشتتات. مما يزيد من فرص الوصول إلى حل ملائم لها.

• التحليل:

ويعني تفكيك المشكلة إلى أجزاء صغيرة، وبالتالي الوصول إلى أفضل حل لها.

• الخروج عن المألوف:

ويقصد به القدرة على التحرر من التراكبات التقليدية الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة، وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

## 4-2- أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، هي: الإبداع الإداري على مستوى الفرد، والإبداع الإداري على مستوى الجماعة، والإبداع الإداري على مستوى المنظمة. والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

• الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: وهي بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

○ الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة، والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.

○ التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين، وليس منطوياً على نفسه. (الغزاوي ونصير، 2012)

● الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة. هذا ويتأثر بعوامل عديدة منها:

(Smith, 1999)

○ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

○ المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

○ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز، والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

○ دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس، تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

● 3-4-2- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

والذي بات أمراً ضرورياً وملحاً، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر شروط منها ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، بما يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، إلى جانب تنمية المهارات الإبداعية في صنع

المشكلات والعمل على حلها. (أبو زيد، 2010)

## 5-2- خصائص الإبداع الإداري

لقد اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات تساعد على تنمية وتطوير القدرات، والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى فعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

وقد أشار (البدراي، 2011) و (رضا، 2004) إلى أن أهم خصائص الإبداع تتضمن بالآتي:

### • الإبداع ظاهرة إنسانية:

أي أن وجودها عام لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.

### • الإبداع ظاهرة مركبة:

تتحكم فيها عوامل عديدة، لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.

### • الإبداع ظاهرة صحية:

فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.

### • الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة:

فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة، كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها، والعكس صحيح.

### • الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

• الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته وتطويره.

## 6-2- معوقات الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته، وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومنها: (حسن، 2004) و (القریوتی، 2000) و (هیجان، 1999).

### • سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، ونمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم، والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع، ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

### • المعوقات الإدراكية:

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر.

### • المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم

تأييد زملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

● المعوقات التعبيرية:

وهي عدم قدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط، نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبيه معينة عند محاولة استخدامها.

● المعوقات النفسية والعاطفية:

كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

وقد أضافت (الزهري، 2002) بعض المعوقات الأخرى وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الاعتقاد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل...

**خلاصة لما سبق** نجد أن الإبداع الإداري هو عملية فكرية تسعى إلى ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، إلى جانب تنمية المهارات الإبداعية في صنع القرارات وحل المشكلات. وسنتحدث في المبحث التالي عن العلاقة بينه وبين الإدارة الرشيقة.

## 7-2- العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري

○ تختلف الأساليب الإدارية وتتعدد المدارس الإدارية التي تنفذها الشركات الكبرى في العالم، ومن بينها أسلوب الإدارة الرشيقة. والتي تعني الإدارة اللينة وتجنب الهدر، والعمل على التحسين المستمر، كما تعرف الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنظمة على الأداء الإداري المتفوق والذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل فيها بصورة تتناسب ومتطلبات التغيير. وهو المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسباب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات التي تواجه المنظمة، وكذلك الفرص التي تتاح أمامها، وذلك لتحقيق أفضل المخرجات، والتخلص كلياً من كل أنشطة التي لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل. (عبد الحكيم، 2019).

○ وبما أن منهجية الإدارة الرشيقة (الأجايل) هي منهجية فكرية فإنها تشجع على التعامل مع العقل التوليدي للإنسان "الابتكار"، حيث تتيح إمكانية إبداع أطر عمل وآليات جديدة تتناسب مع طبيعة العمل وظروفه. ولذلك فإنها أصبحت إحدى مقومات استمرار المنظمات، أو خروجها من سوق العمل، فمع تسارع الأحداث والتحديات المحيطة، غدت سرعة الاستجابة للمتغيرات، والمرونة العالية للتكيف معها ضرورة للبقاء، والاستمرار على حد سواء. (حاضري، 2020)

○ كما عرفت الإدارة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لربانها، من خلال التقليل من الضياع والهدر، وإنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضياع الموارد. وقد درس العديد من الباحثين ومنهم فيروز، ومختار، وزكية: في دراستهم بعنوان: "دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري" دور ممارسات الإدارة الرشيقة (المهارات الرشيقة – الإجراءات الرشيقة – السلوكيات الرشيقة) في تحقيق الإبداع الإداري، كما أظهروا وجود علاقة ارتباط بينهما.

○ الإدارة الرشيقة هي عبارة عن مجموعة الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى تحسين الجودة، تخفيض الهدر، ورفع الإنتاجية. كما أن هذا النمط من الإدارة يهدف كذلك إلى السهولة، والسرعة، والمرونة في تنفيذ الأعمال، والتفكير السهل والبسيط والإبداعي الذي ينتج عنه سهولة الإجراءات، وتبسيط الخطوات، وإتقان العمليات بما يحقق سعادة العميل. كما أن استراتيجيات الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها العملية على المشاريع هي الاستراتيجية الرائدة والناجحة، والتي يمكنها تحقيق النتائج بأقل التكاليف، وأسهل وأيسر الطرق. (علواني، 2020)

ومما سبق نجد أن الإدارة الرشيدة تعني الفاعلية وتحسين الأداء المستمر. وحتى يتحقق ذلك، لا بد للإدارة أن ان توظف مجموعة من الموظفين المتميزين من ناحية الكفاءات والمهارات والتي ستساعدنا لحسن استثمار الموارد والوقت، والوصول لأفضل التوجيهات وأرشد القرارات، وتقليل التكاليف والمصروفات، ورفع منسوب الإنتاجية، وتخفيض مستوى الهدر على كافة الأصعدة.

وهذا ما يقودنا إلى الحاجة لدراسة مدى تحقق هذه المبادئ وانعكاساتها وآثارها في تحقيق الإبداع الإداري، من خلال تقييم تجربة منظمة قرى الأطفال.

## الفصل الثالث: الإطار العملي

❖ المبحث الأول: منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية

❖ المبحث الثاني: الدراسة العملية

## المبحث الأول: منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية

### 1-1- التعريف بمنظمة قرى الأطفال العالمية في سورية

قرى الأطفال العالمية (SOS Children's Villages) هي منظمة دولية تهتم برعاية وتربية، وتنشئة الأطفال فاقدى العائلة، ويرجع الفضل للألماني هيرمان جومينر في تأسيس هذا المشروع الإنساني النبيل، والمنتشر اليوم في معظم دول العالم.

تقوم فكرة هذا البناء الاجتماعي على نظرية الأم البديلة، حيث يجمع الأطفال الأيتام، وفاقدى العائل في قرى جماعية بها بيوت مستقلة تقوم على وجود أم بديلة، وأبناء وبنات إخوة. ويمثل مدير القرية أب للجميع وأثناء إجازة الأم البديلة تحل محلها الخالة، ويحيا الأطفال حياة طبيعية، ويتعلمون في المدارس ويلتحقون بالجامعات. وعند بلوغ ذكور العائلات سن البلوغ يفصل البنين عن البنات في بيوت الشباب وتظل البنات بالقرية حتى زواجهن، وبعضهن يقمن بعمل الأم البديلة.

وتعتمد القرى على التبرعات من أهل الخير، وما تقدمه الحكومات من دعم، وتوفر قرى الأطفال SOS للأطفال الأيتام وفاقدى الرعاية الأسرية، بيئة أسرية حانية ومحبة، وأمنة حيث يتم تلبية جميع احتياجاتهم وحماية حقوقهم.

وتتكون قرية الأطفال النموذجية من عشر إلى خمسة عشر منزلاً، يعيش في كل منها من خمس إلى عشرة أطفال. يتم منح كل عائلة في قرى الأطفال العالمية في سورية SOS منزلاً آمناً يعتبرونه بيتهم الدافئ، ويعيش الأطفال وفقاً لثقافتهم ودينهم، مما يمكنهم من التعرف على اهتماماتهم، ومواهبهم الفردية والتعبير عنها.

الأطفال الذين يعيشون في قرى الأطفال العالمية في سورية SOS يذهبون إلى مدارس المناطق المحيطة بالقرية مع أطفال المنطقة أو الحي الذي يعيشون فيه، وعندما يعودون من المدرسة يستمتعون بعيش حياة عائلية طبيعية مع أمهاتهم البديلات وإخوتهم في منزلهم داخل مجتمع القرية. كما تتم أعمال القرية تحت إشراف كادر تعليمي مؤهل برئاسة مدير القرية.

### 2-1- تأسيسها في سورية

تأسست المنظمة في سورية في عام 1975 م، برئاسة السيدة سمر دعبول.

### 3-1- رسالة المنظمة

بناء أسر للأطفال الذين يحتاجونها، ومساعدتهم في تشكيل مستقبلهم، والمشاركة في تنمية مجتمعاتهم.

#### 4-1- مبادئ عمل المنظمة

- اتخاذ خطوات تتعلق بالأطفال بصفتها منظمة تنمية اجتماعية مستقلة غير ربحية وحكومية.
- احترام اختلاف الثقافات والأديان.
- ينبثق عملها من روح معاهدة الأمم المتحدة لحقوق الطفل، ومن مفهوم منظمة قرى الأطفال العالمية ابتكرت المنظمة منهج للرعاية طويلة الأمد للأطفال اليتامى والمهجريين.
- الشجاعة وهي المتمثلة باتخاذ الخطوات.
- الالتزام وهو البقاء على الوعود.
- الثقة والمصادقية حيث أنها منظمة يمكن الوثوق بها.

#### 5-1- أهداف المنظمة

- انتماء كل طفل إلى عائلة، لينمو في جو مفعم بالحب، والاحترام والأمان.
- بناء عائلات للأطفال المحتاجين، ومساعدتهم ليرسموا مستقبلهم الخاص، ومشاركتهم في تنمية مجتمعاتهم.
- معرفة مدى مواهبة أسلوب الإدارة الرشيقة للأعمال في المنظمة، ومدى تأثيرها على قراراتها، وعلى تحقيق الإبداع الإداري فيها.

#### 6-1- أقسام المنظمة

- قسم البرامج: ثلاث برامج (وهي مشروع الرعاية البديلة، برنامج رعاية الشباب، برنامج تمكين الأسرة).
- قسم التمويل، والتكفل الدولي.
- قسم حماية الطفل.
- القسم المالي.
- قسم المشتريات.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم أنظمة المعلومات.

#### 7-1- مشاريع المنظمة

- مشروع الشباب، ويقدم الدعم إلى 220 مستفيد.
- مشروع الصبورة، ويقدم الدعم إلى 80 مستفيد.
- مشروع قدسية، ويقدم الدعم إلى 100 مستفيد.

- مشروع البيوت المجتمعية، ويقدم الدعم إلى 30 مستفيد.
- مشروع الاحتياجات الخاصة، ويقدم الدعم إلى 25 مستفيد.
- برنامج تمكين الأسرة، لتمكين وتطوير مهارات وقدرات عدد من السيدات المعيلات ضمن محافظتي دمشق وريف دمشق، من خلال مشروع المرأة المنتجة. Productive Woman ويقدم الدعم إلى 800 مستفيد.

## 8-1- أساليب الإدارة في المنظمة

يتأكد المدير الوطني من أن أهداف الجمعية الوطنية تتحقق ومن الحفاظ على المعايير كما ويدعم تنمية مدراء المرافق والبرامج والقادة الفاعلين، ويتم اختيار وانتخاب المدير الوطني من قبل المجلس الذي بدوره يرشحه أو يرشحها لقيادة عمليات الجمعية الوطنية، وهو أو هي يقدم التقارير للمجلس ويتأكد من تطبيق الخطط والميزانيات والسياسات التي يوافق عليها المجلس.

1. **المقترحات والخطط والتقارير الاستراتيجية:** يسهل المدير الوطني عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك حسب توجيه المجلس بحيث يشرك مدراء البرامج والمرافق وغيرهم من الطاقم الرئيسي في تعريف المجالات ذات الأولوية وكذلك تحديد الخطط والأهداف، ويجب أن يتفاعل الموظفين بشكل جيد مع الخطط الاستراتيجية، والسياسات والميزانيات بحيث تطبق وتحضر التوصيات بشأن السياسات ليوافق عليها من قبل المجلس.

2. **تطبيق قرارات المجلس:** تترجم قرارات المجلس إلى إجراءات واضحة يطبقها الموظفين، وتقدم تقارير سير العمل لأعضاء المجلس في كل اجتماع له، ويتم دعم تطوير أعضاء المجلس من خلال التوجيه والشروع في الأنشطة حسب قرارات رئيس المجلس.

3. **برامج تطوير الطفل والعائلة والمجتمع:** يضمن المدير الوطني أن الموارد تركز على بناء برامج ومرافق قوية، فيراجع/ تراجع ويقيم البرامج والمرافق ليتأكد من تطبيق الخطط والسياسات، لتوفير بناء القدرات والدعم التقني والتفاعل، وتبادل الخبرات بين البرامج.

4. **مدراء البرامج والمرافق:** يضمن مدراء البرامج والمرافق تلبية واحترام احتياجات وحقوق الأطفال معايير المنظمة من حيث رعاية الطفل، ويطبقون رعاية الطفل وغيرها من المعايير. ويوجهون تطوير موظفي المرافق والبرامج ويضمنون الإدارة الفعالة من حيث التخطيط والتقييم والتقارير المالية والإدارية في المرافق، وكما يبنون علاقات وشراكات مع المجتمع المدني والحكومي ومؤسسات المجتمع الرئيسية.

5. **قيادة وتطوير الموظفين الرئيسيين:** يقوم المدير الوطني ويدير موظفي المرافق الرئيسيين كمدراء البرامج والمرافق والإداريين الرئيسيين في المكتب الوطني كما يبني طاقم فعال متمرس ويزوده بالدعم والتوجيه متى لزم الأمر ويتلقى الموظفين الرئيسيين فرص الدعم والتحفيز والتدريب وتطوير المهارات.

6. **الإشراف على الوظائف الإدارية:** تتم مراقبة النشاطات الإدارية والمالية المتعلقة بالتكفل عبر الجمعية وذلك لضمان الحفاظ على معايير ذات مصداقية وفاعلية، ويكون هناك اهتمام خاص في الحفاظ على المعلومات المتعلقة بالتكفل والأطفال، وأيضاً يتم إنشاء نظام مراقبة مالي وفعال وذلك لضمان توافق المصاريف مع الميزانية.

7. **تطوير التمويل والعلاقات العامة:** يدعم المدير الوطني وجود استراتيجية تمويل نامية وثابتة وذات هيكل، وحيثما تواجدت الإمكانيات يتم توفير الموارد لها، وذلك بحسب خطة تنمية متفق عليها. ويتم التواصل مع الأعلام للترويج لبعض المناصب المتعلقة بمواضيع الأطفال المختلفة.

8. **الاتصال الفعال للحكومة:** تعتبر حكومة كل بلد مسؤولة عن تطبيق معاهدة الأمم المتحدة لحقوق الأطفال. ويتأكد المدير الوطني من إن المسؤوليات ما بين الحكومة وبرامج ومرافق قرى الأطفال العالمية في سورية SOS معرفة ومتفق عليها، ويشمل هذا أيضاً تعريف دور الجمعية فيما يتعلق بالأطفال والعائلات والمجتمع، ويسعى إلى الدعم الحكومي المالي وغير ذلك من مصادر الدعم.

9. **المساهمة في شبكات حقوق الطفل:** يشكل المدير الوطني شراكة مع المؤسسات غير الربحية العاملة في مجال تحقيق حقوق الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية أو المعرضين لخطر فقدان أسرهم. وكما أنه/أنها مسؤول عن متابعة الدعوة مع هيئات حقوق الطفل الغير حكومية وغيرها من المؤسسات غير الربحية بحيث يبني معهم شراكة يتم فيها تحقيق رسالتنا في الحياة.

## المبحث الثاني الدراسة العملية

بعد أن تعرفنا على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، سنقوم بتقييم تجربتها من خلال التعرف على آراء العاملين والمتطوعين حول أساليب الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري في المنظمة.

### 2-1-مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين والإداريين والمتطوعين ذكوراً وإناثاً، ومن مختلف الفئات العمرية في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية SOS، والبالغ عددهم (175)، وقد اعتمدنا على أسلوب المعاينة بدلاً من الحصر الشامل، وذلك باستخدام أسلوب العينة الميسرة، وقد تم توزيع (121) استبانة وتم استرداد (116) استبانة صالحة للدراسة مانسبته %95.8.

### 2-2-أداة الدراسة:

تطلب إجراء الدراسة إعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة عن أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات البحث، حيث اعتمد الباحث عند وضعه لهذه الفقرات على الاطار النظري الذي تم بناؤه من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث والمقالات المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلي الدراسات السابقة والتي اعتبرت مصدراً أساسياً للكثير من الأفكار التي تم الاعتماد عليها، وتعديل صياغتها بحيث تقود الإجابة عليها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات البحث ومتغيراته، بناء على ذلك كله شملت الاستمارة قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمستجوبين، وهي العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث وذلك ضمن عدة محاور كما يلي:

### 2-2-1-محاور المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة):

- المحور الأول: يقيس المتغير (التحسين المستمر) ويتضمن العبارات من رقم (1) إلى (7).
- المحور الثاني: يقيس المتغير (سنة سيجما) ويتضمن العبارات من رقم (8) إلى (12).
- المحور الثالث: يقيس المتغير (العمل القياسي) ويتضمن العبارات من رقم (13) إلى (17).

### 2-2-2-محاور المتغير التابع (الإبداع الإداري):

- المحور الأول: يقيس المتغير (قابلية التغيير) ويتضمن العبارات من رقم (18) إلى (23).

- المحور الثاني: يقيس المتغير (تشجيع الإبداع) ويتضمن العبارات من رقم (24) إلى (29).
- المحور الثالث: يقيس المتغير (الحساسية للمشكلات) ويتضمن العبارات من رقم (30) إلى (34).

## 3-2-3- تصميم قائمة الاستقصاءات

### 1-3-2- محاور المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)

#### 1-1-3-2- محور التحسين المستمر

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (1) عبارات محور التحسين المستمر ودراساتها

م	العبارة	الدراسة
1	تلجأ إدارة المنظمة إلى تحسين مهارات موظفيها.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
2	تسهم المنظمة بنشر ثقافة إزالة الهدر والضياع الإداري.	(الجعبري، 2009)
3	تقوم المنظمة بتبسيط العمليات لتصبح واضحة للموظفين.	(رزقي، 2019)
4	تقوم الإدارة بالتقييم المستمر للأداء على كافة المستويات.	(رزقي، 2019)
5	تسعى الإدارة لترسيخ ثقافة التحسين المستمر.	(رزقي، 2019)
6	تحرص المنظمة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.	(رضا، 2004)

المصدر: إعداد الباحث

#### 2-1-3-2- محور العمل القياسي:

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2) عبارات محور العمل القياسي ودراساتها

م	العبارة	الدراسة
1	تسعى الإدارة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
2	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
3	تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين.	(ركاج، 2017)
4	تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار المشاكل.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
5	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية.	(جاسم، 2006)

المصدر: إعداد الباحث

### 2-3-1-3-3-محور ستة سيجما

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (3) عبارات محور ستة سيجما ودراساتها

م	العبارة	الدراسة
1	تعتمد الإدارة رؤية واضحة لها.	(الحوامدة، 2018)
2	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
3	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
4	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.	(مسلم وأبو سليم، 2018)
5	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	(مسلم وأبو سليم، 2018)

المصدر: إعداد الباحث

### 2-3-2-محاور المتغير التابع (الإبداع الإداري)

#### 2-3-2-1-محور قابلية التغيير

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4) عبارات محور قابلية التغيير ودراساتها

م	العبارة	الدراسة
1	تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	(صالح، 2016)
2	لدى العاملين قدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة.	(رضا، 2004)
3	تتيح الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير الإجراءات المتبعة.	(الجعبري، 2009)
4	هناك دعم من الإدارة للموظفين عند مشاركتهم بأفكار جديدة.	(الجعبري، 2009)
5	تضع الإدارة الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل.	(المطيري، 2019)
6	تحرص الإدارة على الاستفادة من آراء وانتقادات الآخرين.	(المطيري، 2019)

المصدر: إعداد الباحث

#### 2-3-2-2-محور تشجيع الإبداع

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (5) عبارات محور تشجيع الإبداع ودراساتها

م	العبارة	الدراسة
1	توفر الإدارة مناخات مشجعة للإبداع.	(صالح، 2016)

2	تقدر الإدارة الموظف المبدع في أداء عمله.	(الجعبري، 2009)
3	تبذل الإدارة جهوداً كبيرة لتطوير أداء الرؤساء.	(الجعبري، 2009)
4	تشجع الإدارة المقترحات الإبداعية من الموظفين.	(المطيري، 2019)
5	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع الإداري ضمن نطاق اختصاصاتهم.	(المطيري، 2019)
6	تقدم الإدارة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.	(المطيري، 2019)

المصدر: إعداد الباحث

### 2-3-2-3- محور الحساسية للمشكلات

تم لأغراض الدراسة جمع مجموعة من العبارات حول هذا المتغير، ومن مجموعة من الدراسات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (6) عبارات محور الحساسية للمشكلات ودراساتها

م	العبرة	الدراسة
1	تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.	(صالح، 2016)
2	تمتلك الإدارة القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.	(رضا، 2004)
3	تضع الإدارة طرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.	(المطيري، 2019)
4	تضع الإدارة خططا لمواجهة مشكلات العمل الإداري.	(المطيري، 2019)
5	تمتلك الإدارة سرعة تمييز المشكلات.	(فيروز وآخرون، 2019)

المصدر: إعداد الباحث

كما اعتمدنا على مقياس لايكارت الخماسي وذلك لكل العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبانة وذلك بإعطاء الدرجة (5) لاحتمال الإيجابية (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الإيجابية (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الإيجابية (محايد)، والدرجة (2) لاحتمال الإيجابية (غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الإيجابية (غير موافق بشدة).

### 2-4- عمليات التحليل الإحصائي للبيانات

#### 2-4-1- أساليب تحليل بيانات البحث

استخدمت الأسئلة المطروحة أغلبها في الاستبانة تدرجات مقياس لايكارت (Likert-type Scale) وبعبارات مختلفة تناسب تنوع الأسئلة المطروحة في الاستبانة وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. SPSS 23 (Statistical Package for Social science) ولاحتمال العلاقات ذات الدلالات الإحصائية قمنا بتطبيق الاختبارات الآتية:

- اختبار الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء).

- الاختبارات الوصفية والتوزيعات التكرارية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

#### 2-4-2-2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### 2-4-2-1- قياس درجة ثبات المقياس:

لفحص الثبات الداخلي لمقاييس الاستبانة يتم استخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وقد تم فحص عبارات كل مقياس على حدة، ويبين الجدول رقم (7) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والاستبانة كاملة:

الجدول (7) - اختبار اعتمادية المقياس

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المقياس
0.935	التحسين المستمر
0.736	العمل القياسي
0.938	سنة سيجما
0.973	الإدارة الرشيفة (المتغيرات المستقلة مجتمعة)
0.942	قابلية التغيير
0.927	تشجيع الإبداع
0.960	الحساسية للمشكلات
0.973	الإبداع الإداري (المتغيرات التابعة مجتمعة)

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغيرين الأساسيين في البحث بين (0.7 إلى 0.9) مرتفعة وأكبر من المقبول وتبلغ قيمة معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعةً 0.973، وللمتغيرات التابعة مجتمعةً 0.973، ولكامل مقياس الدراسة 0.971، وجميع هذه المقاييس مرتفعة وتدل على جودة أسئلة الاستبانة وبالتالي يمكن القول إن اعتمادية المقياس محققة. وبناءً على موثوقية معامل الثبات في كل المقاييس تم تقسيم المتغيرات إلى محاور لتسهيل عملية التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

#### 2-2-4-2- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق التالي:

- المحور الأول: (التحسين المستمر) للمتغير المستقل (الإدارة الرشيفة)

الجدول (8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الأول والمحور الأول (التحسين المستمر)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
--------------	----------------	--------------

0.000	0.872	1. تساهم إدارة المنظمة في تحسين مهارات موظفيها.
0.000	0.888	2. تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت
0.000	0.899	3. تعمل المنظمة على تبسيط العمليات لتكون واضحة للموظفين.
0.000	0.778	4. تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين بشكل سنوي.
0.000	0.912	5. تشجع المنظمة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.
0.000	0.867	6. تسعى الإدارة إلى تشجيع الموظفين على التحسين المستمر.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور الأول (التحسين المستمر) كانت مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الأول من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

#### • المحور الثاني: (العمل القياسي) للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)

الجدول (9): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثاني والمحور الثاني (العمل القياسي)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.876	1. تسعى الإدارة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي.
0.000	0.866	2. تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين.
0.000	0.890	3. تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية.
0.000	0.879	4. تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات.
0.000	0.949	5. تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور الثاني (العمل القياسي) كانت معظمها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثاني من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

#### • المحور الثالث: (سنة سيجما) للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)

الجدول (10): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الثالث والمحور الثالث (سنة سيجما)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.848	1. لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.
0.000	0.906	2. تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.
0.000	0.903	3. تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.

0.000	0.900	4. تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.
0.000	0.922	5. تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS  
تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحور الثالث (سنة سيجمما) كانت مرتفعة جميعها، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثالث من محاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

• **المحور الرابع: (قابلية التغيير) للمتغير التابع (الإبداع الإداري):**

الجدول (11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الرابع والمحور الرابع (قابلية التغيير)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.878	1. تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
0.000	0.748	2. لدى العاملين قدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة.
0.000	0.893	3. تتيح الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير الإجراءات المتبعة.
0.000	0.913	4. هناك دعم من الإدارة للموظفين عند مشاركتهم بأفكار جديدة.
0.000	0.937	5. تضع الإدارة الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل.
0.000	0.923	6. تحرص الإدارة على الاستفادة من آراء وانتقادات الآخرين.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الرابع (قابلية التغيير) كانت جميعها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الأول من محاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

• **المحور الخامس: (تشجيع الإبداع) للمتغير التابع (الإبداع الإداري):**

الجدول (12): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور الخامس والمحور الخامس (تشجيع الإبداع)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	0.905	1. توفر الإدارة مناخات مشجعة للإبداع.
0.000	0.902	2. تقدر الإدارة الموظف المبدع في أداء عمله.
0.000	0.921	3. تبذل الإدارة جهوداً كبيرة لتطوير أداء مدراء البرامج والأقسام.
0.000	0.932	4. تشجع الإدارة المقترحات الإبداعية من الموظفين.
0.000	0.660	5. تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع الإداري ضمن خارج نطاق اختصاصاتهم.

0.000	0.924	6. تقدم الإدارة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.
-------	-------	--

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الخامس (تشجيع الإبداع) كانت جميعها مرتفعة، وعبارة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثاني من محاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

• **المحور السادس: (الحساسية للمشكلات) للمتغير التابع (الإبداع الإداري):**

الجدول (13): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من المحور السادس والمحور السادس (الحساسية للمشكلات)

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1. تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.	0.912	0.000
2. تمتلك الإدارة القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.	0.912	0.000
3. تضع الإدارة طرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.	0.945	0.000
4. تضع الإدارة خططاً لمواجهة مشكلات العمل الإداري.	0.938	0.000
5. تمتلك الإدارة سرعة تمييز المشكلات.	0.947	0.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور السادس (الحساسية للمشكلات) كانت جميعها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل المحور الثالث من محاور المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

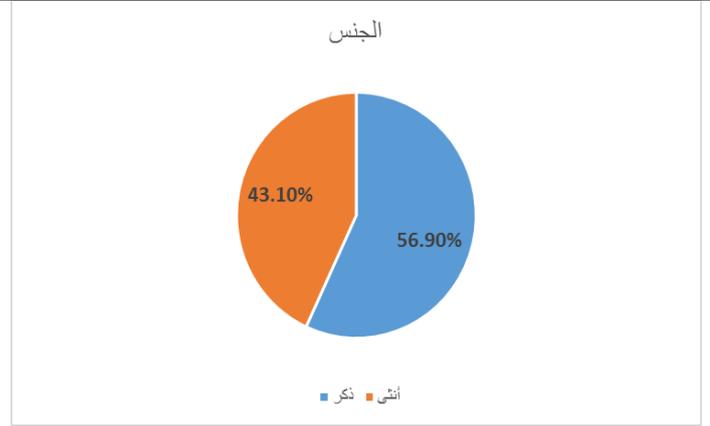
**2-4-2-3 خصائص العينة:**

تكونت عينة الدراسة من 116 مفردة من العاملين في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية SOS في سورية، ونبين فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة:

• **الجنس:**

الشكل (2) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول (14) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
--	--

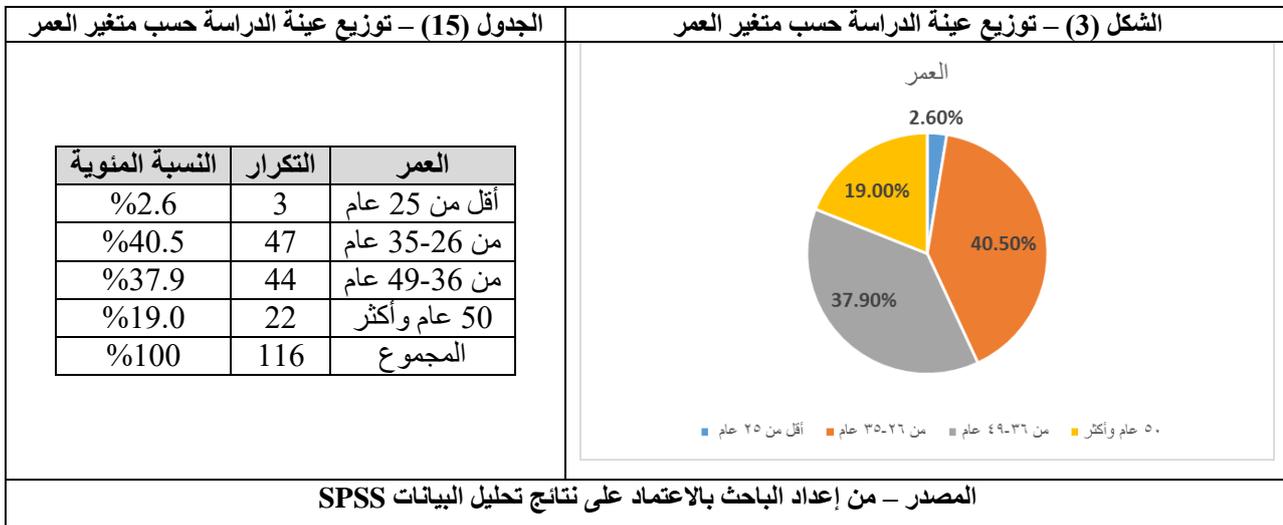
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.9%	66	ذكر
43.1%	50	أنثى
100%	116	المجموع



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يتضح من الجدول (14) السابق والشكل (2) أن عدد الذكور بلغ (66) بنسبة (56.9%)، أما الإناث فقد بلغ عددها (50) بنسبة (43.1%) مما يعني أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ولكن بنسبة بسيطة، وهذا يدل على أن المنظمة تعمل على توظيف العاملين من الذكور والإناث، بما يتناسب مع طبيعة الأعمال المطلوبة في المنظمة وحسب الشواغر الموجودة، ويوجد تكامل في الوظائف لديها على الرغم من أنه من يسمع بقوى الأطفال يعتقد أن موظفيها يغلب عليهم الطابع النسائي كبديل للأمهات.

#### • العمر:





يتضح من الجدول (17) والشكل (5) أن الخبرات الوظيفية متباينة، حيث كان نسبة عدد العاملين من ذوي الخبرة (3 إلى 6 سنوات) هي (21.6%)، أما الذين خبرتهم من (7 إلى 10 سنوات) فقد كانت نسبتهم (36.2%)، أما الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) فقد كانت نسبتهم (39.7%). ومن الواضح أن المنظمة لديها خبرات متعددة ومتباينة، وهذا يعطي اطمئنان أولي للباحث حول دقة البيانات والإجابات.

#### 2-4-2-4- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لكافة أبعاد الدراسة، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية. حيث يبين الجدول التالي مقياس ليكرت المستخدم:

الجدول (18) – مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

ويمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي عن طريق:

○ احتساب المدى بين أكبر رقم بمقياس ليكرت وهو /5/ وأصغر رقم وهو /1/ فيكون المدى:

المعيار = (درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

$$4 = 5 - 1$$

○ بعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي:

$$0.8 = 4 / 5$$

فيكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية كما هو موضح في الجدول رقم (17):

الجدول (19) – اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية

المستوى	الإجابة	المتوسط
منخفض	غير موافق بشدة	1 - 1.8
	غير موافق	1.81 - 2.6
متوسط	حيادي	2.61 - 3.4
مرتفع	موافق	3.41 - 4.2
	موافق بشدة	4.21 - 5

المصدر – (عبد الفتاح، 2004: 540-541)

ونبين فيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

● التحسين المستمر:

الجدول (20) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التحسين المستمر

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التحسين المستمر
مرتفع	موافق بشدة	2	0.788	4.388	1. تساهم إدارة المنظمة في تحسين مهارات موظفيها.
مرتفع	موافق بشدة	3	0.824	4.224	2. تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت.
مرتفع	موافق	6	0.943	4.078	3. تعمل المنظمة على تبسيط العمليات لتكون واضحة للموظفين.
مرتفع	موافق بشدة	1	0.745	4.405	4. تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين بشكل سنوي.
مرتفع	موافق	4	0.876	4.198	5. تشجع المنظمة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.
مرتفع	موافق	5	0.833	4.138	6. تسعى الإدارة إلى تشجيع الموظفين على التحسين المستمر.
مرتفع	موافق بشدة		0.728	4.238	النتيجة الإجمالية للتحسين المستمر

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (20) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التحسين المستمر يبلغ (4.238)، وانحراف معياري (0.728)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق بشدة). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (4/2/1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تساهم في تحسين مهارات موظفيها، تعمل على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت، تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل سنوي.

بينما العبارات (6/5/3) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تعمل على تبسيط العمليات لتكون واضحة للموظفين – تشجع على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور-تسعى إلى تشجيع الموظفين على التحسين المستمر.

#### ● العمل القياسي:

الجدول (21) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات العمل القياسي

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العمل القياسي
مرتفع	موافق	3	0.812	4.190	1. تسعى الإدارة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي.
مرتفع	موافق بشدة	1	0.808	4.241	2. تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين.
مرتفع	موافق	2	0.997	4.198	3. تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية.
مرتفع	موافق	5	0.858	4.043	4. تسعى الإدارة لتحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار مشكلات.
مرتفع	موافق	4	0.866	4.078	5. تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى.

النتيجة الإجمالية للعمل القياسي	4.15	0.777	موافق	مرتفع
---------------------------------	------	-------	-------	-------

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (21) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير العمل القياسي يبلغ (4.15)، وبانحراف معياري (0.777)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية العمل القياسي التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (2) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة، بينما العبارات (5/4/3/1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تستخدم معايير موحدة لتقييم أداء العاملين، تسعى لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي، تضع معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية، تسعى لتحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات، تهتم بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى.

#### ● ستة سيجما:

الجدول (22) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ستة سيجما

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ستة سيجما
مرتفع	موافق بشدة	1	0.778	4.397	1. لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.
مرتفع	موافق	5	0.874	4.095	2. تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.
مرتفع	موافق	3	0.893	4.138	3. تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.
مرتفع	موافق	2	0.808	4.181	4. تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.
مرتفع	موافق	4	0.899	4.129	5. تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.
مرتفع	موافق		0.763	4.187	النتيجة الإجمالية لستة سيجما

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (21) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير ستة سيجما يبلغ (4.187)، وبانحراف معياري (0.763)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية ستة سيجما التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة بينما العبارات (5/4/3/2) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: لديها رؤية واضحة لسياسة العمل، تقوم بتحليل مشاكل العمل بدقة، تقوم بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول، تقوم بقياس الأداء الفعلي مع الخطط، تقوم بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.

#### ● قابلية التغيير:

الجدول (23) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع قابلية

التغيير

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قابلية التغيير
مرتفع	موافق	5	0.898	4.043	1. تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
مرتفع	موافق	1	0.863	4.190	2. لدى العاملين قدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة.
مرتفع	موافق	2	0.797	4.181	3. تتيح الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير الإجراءات المتبعة.
مرتفع	موافق	3	0.867	4.147	4. هناك دعم من الإدارة للموظفين عند مشاركتهم بأفكار جديدة.
مرتفع	موافق	4	0.886	4.121	5. تضع الإدارة الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل.
مرتفع	موافق	6	1.01	4.017	6. تحرص الإدارة على الاستفادة من آراء وانتقادات الآخرين.
مرتفع	موافق		<b>0.783</b>	<b>4.116</b>	النتيجة الإجمالية لقابلية التغيير

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (23) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير قابلية التغيير يبلغ (4.116)، وبانحراف معياري (0.783)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية قابلية التغيير التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى، لدى العاملين قدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة، تتيح الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير الإجراءات المتبعة، هناك دعم من الإدارة للموظفين عند مشاركتهم بأفكار جديدة، تضع الإدارة الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل، تحرص الإدارة على الاستفادة من آراء وانتقادات الآخرين.

• تشجيع الإبداع:

الجدول (24) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع تشجيع الإبداع

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تشجيع الإبداع
مرتفع	موافق بشدة	2	0.855	4.259	1. توفر الإدارة مناخات مشجعة للإبداع.
مرتفع	موافق	5	1.03	4.147	2. تقدر الإدارة الموظف المبدع في أداء عمله.
مرتفع	موافق بشدة	3	0.930	4.216	3. تبذل الإدارة جهوداً كبيرة لتطوير أداء مدراء البرامج والأقسام.
مرتفع	موافق بشدة	1	0.888	4.267	4. تشجع الإدارة المقترحات الإبداعية من الموظفين.
مرتفع	موافق	6	1.23	3.629	5. تشجع الإدارة على الإبداع الإداري ضمن خارج نطاق اختصاصاتهم.
مرتفع	موافق	4	0.987	4.172	6. تقدم الإدارة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.

مرتفع	موافق	0.853	4.11	النتيجة الإجمالية لتشجيع الإبداع
-------	-------	-------	------	----------------------------------

المصدر - من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (24) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تشجيع الإبداع يبلغ (4.11)، وبانحراف معياري (0.853)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية تشجيع الإبداع التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات (4/3/1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وهذا يشير إلى أن المنظمة: توفر مناخات مشجعة للإبداع، تبذل جهودا كبيرة لتطوير أداء مدراء البرامج والأقسام، تشجع المقترحات الإبداعية من الموظفين.

ويبين الجدول أن العبارات (6/5/2) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تقدر الموظف المبدع في أداء عمله، تشجع الموظفين على الإبداع الإداري ضمن خارج نطاق اختصاصاتهم، تقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.

## الحساسية للمشكلات:

الجدول (25) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع الحساسية للمشكلات

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الحساسية للمشكلات
مرتفع	موافق بشدة	1	0.818	4.207	1. تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.
مرتفع	موافق	5	0.990	4.026	2. تمتلك الإدارة القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.
مرتفع	موافق	2	0.857	4.147	3. تضع الإدارة طرفاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.
مرتفع	موافق	3	0.836	4.147	4. تضع الإدارة خططا لمواجهة مشكلات العمل الإداري.
مرتفع	موافق	4	0.950	4.095	5. تمتلك الإدارة سرعة تمييز المشكلات.
مرتفع	موافق		<b>0.829</b>	<b>4.12</b>	النتيجة الإجمالية للحساسية للمشكلات

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

يظهر من الجدول رقم (25) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الحساسية للمشكلات يبلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.829)، وكان اتجاه الإجابات على هذه البعد (موافق). مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية الحساسية للمشكلات التي تتبعها المنظمة.

ويبين الجدول أن العبارات رقم (1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة بينما العبارات (2/3/4/5) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة: تمتلك القدرة على تشخيص المشكلات في العمل، تمتلك القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل، تضع طرفاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية، تضع خططا لمواجهة مشكلات العمل الإداري، تمتلك سرعة تمييز المشكلات.

تبين من نتائج اختبار الوسط الحسابي والانحراف المعياري، واتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الرشيقية الكلي (4.192)، وانحراف معياري (0.719). وهذا يدل على أن انطباق العاملين في منظمة قرى الأطفال العالمية يتجه إلى الموافقة على محور الإدارة الرشيقية، وبمستوى تطبيق مرتفع. وهنا يستنتج الباحث أن المنظمة أولت اهتماماً كبيراً لتطبيق أدوات الإدارة الرشيقية من خلال (التحسين المستمر، ستة سيجما، العمل القياسي)، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (جاسم، 2016)

ودراسة (سليم وأبو مسلم، 2018)، وتختلف مع دراسة (Sparrow & Otay, 2014).

كما تبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور المتغير الإبداع الإداري (4.11)، وانحراف معياري (0.779). وهنا يستنتج الباحث أن المنظمة تحققت عندها عوامل الإبداع الإداري من خلال (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (محمد وشنيتير، 2015) ودراسة (جلولي، 2013).

## 2-4-2-5-اختبار الفرضيات:

### • الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر/ ستة سيجما / العمل القياسي) ، وعوامل الإبداع الإداري (المرونة وقابلية التغيير/ تشجيع الإبداع/ الحساسية للمشكلات) في منظمة SOS. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للإدارة الرشيقة وقابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي للإدارة الرشيقة وقابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ستة سيجما للإدارة الرشيقة وقابلية التغيير عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للإدارة الرشيقة وتشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي للإدارة الرشيقة وتشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ستة سيجما للإدارة الرشيقة وتشجيع الإبداع عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للإدارة الرشيقة والحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-8: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العمل القياسي للإدارة الرشيقة والحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

H01-9: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ستة سيجما لإدارة الرشيقة والحساسية للمشكلات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

لاختبار الفرضيات نقوم بتحليل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)، على المتغيرات التابعة (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات) حيث نبين في الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات:

الجدول (26) جدول تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرات الإدارة الرشيقة (المستقل) ومتغيرات الإبداع الإداري (التابع)

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R <sup>2</sup>	R	معادلة الانحدار	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1	المتغير التابع	المتغير المستقل
63.3%	0.633	0.796	Y1=0.486+0.856(X1)	0.000	0.000	قابلية التغيير	تحسين مستمر
74.1%	0.741	0.861	Y1=0.512+0.869(X2)	0.000	0.000		العمل القياسي
74.1%	0.741	0.845	Y1=0.482+0.868(X3)	0.000	0.000		سنة سيجما
76.8%	0.768	0.876	Y2=0.236+1.026(X1)	0.000	0.000	تشجيع الإبداع	تحسين مستمر
74.7%	0.747	0.864	Y2=0.176+0.949(X2)	0.000	0.000		العمل القياسي
81.5%	0.815	0.903	Y2=0.113+1.01(X3)	0.000	0.000		سنة سيجما
61.5%	0.615	0.784	Y3=0.340+0.893(X1)	0.000	0.000	الحساسية للمشكلات	تحسين مستمر
76.7%	0.767	0.876	Y3=0.244+0.935(X2)	0.000	0.000		العمل القياسي
68.2%	0.682	0.826	Y3=0.367+0.897(X3)	0.000	0.000		سنة سيجما

المصدر - من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

● نلاحظ من خلال الجدول (26) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 لمنهجية التحسين المستمر هي أصغر من (0.05)، لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (التحسين المستمر) على المتغير التابع (قابلية التغيير) بشكل كاف.

● ومن خلال الجدول (26) لمنهجية التحسين المستمر وجدنا أن (sig= 0.000<0.05). مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير التحسين المستمر لشرح تغيرات المتغير التابع (قابلية التغيير)، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y1=0.486+0.856(X1)$$

حيث Y1: هو متغير قابلية التغيير ولدينا X1 هو التحسين المستمر.

● كما وجدنا أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط R=0.796 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين منهجية التحسين المستمر والمتغير التابع (قابلية التغيير) فيما بلغت قيمة معامل التحديد R square = 0.633 أي أن محور التحسين المستمر يشرح 63.3% من التغيرات في (قابلية التغيير)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• نلاحظ من خلال الجدول (26) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 لمنهجية ستة سيجما هي أصغر من (0.05)، لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (ستة سيجما) على المتغير التابع (قابلية التغيير) بشكل كاف.

• نلاحظ من خلال الجدول (26) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 لمنهجية العمل القياسي هي أصغر من (0.05)، لذلك نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (العمل القياسي) على المتغير التابع (قابلية التغيير) بشكل كاف.

• ومن خلال الجدول (26) لمنهجية ستة سيجما والعمل القياسي وجدنا أن  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  مما يعني أن الانحدار معنوي، وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير ستة سيجما، والعمل القياسي لشرح تغيرات المتغير التابع (قابلية التغيير)، وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$Y1=0.512+0.869(X2)$$

$$Y1=0.482+0.868(X3)$$

حيث Y1: هو متغير قابلية التغيير ولدينا X3 هو ستة سيجما و X2 هو العمل القياسي.

• كما وجدنا أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط  $R=0.861$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين منهجية العمل القياسي والمتغير التابع (قابلية التغيير)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.741$  أي أن محور العمل القياسي شرح 74.1% من التغيرات في (قابلية التغيير)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (التحسين المستمر) على المتغير التابع (تشجيع الإبداع) بشكل كاف و بانحدار معنوي ( $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ )، وبالعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون  $R=0.876$ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.768$  أي أن محور التحسين المستمر شرح 76.8% من التغيرات في (تشجيع الإبداع)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (العمل القياسي) على المتغير التابع (تشجيع الإبداع) بشكل كاف و بانحدار معنوي ( $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ )، وبالعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون  $R=0.864$ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.747$  أي أن محور العمل القياسي شرح 74.7% من التغيرات في (تشجيع الإبداع)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

• وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (ستة سيجما) على المتغير التابع (تشجيع الإبداع) بشكل كاف و بانحدار معنوي ( $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ )، وبالعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون

(R=0.903)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.815$  أي أن محور سيجما شرح 81.5% من التغيرات في (تشجيع الإبداع)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

● وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (التحسين المستمر) على المتغير التابع (الحساسية للمشكلات) بشكل كاف، وبانحدار معنوي ( $sig = 0.000 < 0.05$ )، وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون  $R = 0.784$ ) فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.615$  أي أن محور التحسين المستمر شرح 61.5% من التغيرات في (الحساسية للمشكلات)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

● وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (العمل القياسي) على المتغير التابع (الحساسية للمشكلات) بشكل كاف، وبانحدار معنوي ( $sig = 0.000 < 0.05$ ) وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون  $R = 0.876$ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.767$  أي أن محور العمل القياسي شرح 76.7% من التغيرات في الحساسية للمشكلات، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

● وبنفس التفسيرات السابقة نجد أنه يؤثر المتغير المستقل (سنة سيجما) على المتغير التابع (الحساسية للمشكلات) بشكل كاف، وبانحدار معنوي ( $sig = 0.000 < 0.05$ ) وبعلاقة ارتباط طردية وقوية (بيرسون  $R = 0.826$ )، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.682$  أي أن محور سيجما شرح 68.2% من التغيرات في (الحساسية للمشكلات)، أما باقي التغيرات فترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك تغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

مما سبق نتوصل إلى:

كل محور من محاور المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) متمثلة ب (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) لها تأثير على كل محور من محاور الإبداع الإداري وهي (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جاسم، 2016) ودراسة (محمد وشنيتير، 2015) حيث وجدت الدراسات تأثير ذو دلالة إحصائية لمحاور الإدارة الرشيقة السابقة على الإبداع للشركة محل الدراسة، كما أنها متفقة مع دراسة (مسلم وأبو سليم، 2018) التي وجدت أثر بين أدوات الإدارة الرشيقة (العمل القياسي، وستة سيجما) وتحقيق عناصر الإبداع.

● وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وللتنبؤ بقيمة المتغيرات التابعة من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، يُستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لأثر الإدارة الرشيقة بمحاورها (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) في المنظمة المدروسة.

الجدول (27) جدول تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات (التحسين المستمر، ستة سيجما، العمل القياسي) والإبداع الإداري

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.152	.146		-1.042	.299
	رشيقة_إدارة	1.019	.034	.941	29.659	.000
a. Dependent Variable: إداري_إبداع						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.841	1	61.841	879.666	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.014	114	.070		
	Total	69.855	115			
a. Dependent Variable: إداري_إبداع						
b. Predictors: (Constant), رشيقة_إدارة						

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941	.885	.884	.26514
a. Predictors: (Constant), الإدارة الرشيقة				

المصدر – من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات SPSS

• من خلال جدول 'Coefficients' السابق يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.152 + 1.019 * (\text{الإدارة الرشيقة})$$

- ونلاحظ من جدول ANOVA أن قيمة F معنوية عند مستوى دلالة 5% ( $p = 0.000 < 0.05$ ) الأمر الذي يدعو إلى رفض فرضية العدم، أي أن الانحدار معنوي وأن واحداً أو أكثر من أبعاد المتغير المستقل أو معاً تؤثر في المتغير التابع، بمعنى أن واحدة أو أكثر من معاملات الانحدار تختلف معنوياً عن الصفر.
- كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار المتعدد في جدول Model Summary موجب (0.941). مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين الإدارة الرشيقة بمحاورها الثلاثة والإبداع الإداري بمحاوره مجتمعة، كما يشير معامل التحديد R square في نفس الجدول إلى أن نموذج الانحدار يشرح 88.5% من تغيرات المتغيرات التابع، أي أن محاور الإدارة الرشيقة المدروسة مجتمعة تشرح 88.5% من تغيرات الإبداع الإداري وأن 11.5% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم يتم تضمينها في النموذج.

وتأتي هذه النتيجة:

- متفقة مع دراسة (فيروز وآخرون، 2019) التي خلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري.

- متفقة مع دراسة (مسلم وأبو سليم، 2018) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط موجبة بين أدوات الإدارة الرشيقة (العمل القياسي، وستة سيجما) والإبداع، وأن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دور أساسي في تحسين عناصر الإبداع.

#### • الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروقات بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لعوامل ديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

5. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للجنس.
6. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.
7. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.
8. لا يوجد فروق معنوية بين آراء مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

يُستخدم لاختبار هذه الفرضية نوعين من التحليل:

- تحليل T للعينات المستقلة Independent Sample T-Test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين، وبالتالي يتم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف الجنس أثر في رأي المجيبين تجاه متغيرات الدراسة.
- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي، وبالتالي يتم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر – المستوى التعليمي-سنوات الخبرة) أثر على متغيرات الدراسة الكمية.

#### - العلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة:

الجدول (28) – جدول تحليل T للعينات المستقلة للعلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Leven	قيمة المتوسط حسب المجموعات	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.277	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.08	4.17	ذكر
				4.32	أنثى
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.106	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.15	4.04	ذكر
				4.28	أنثى
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.141	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.053	4.09	ذكر
				4.30	أنثى

Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.140	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.249	4.02	ذكر	قابلية التغيير
				4.24	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.058	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق	0.04	3.98	ذكر	تشجيع الإبداع
				4.2	أنثى	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.345	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.189	4.06	ذكر	الحساسية للمشكلات
				4.20	أنثى	

المصدر إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ وجود اختلاف بين متوسطي المجموعتين في كل من متغيرات الدراسة، كما أن الاختلاف ذو دلالة إحصائية من خلال اختبار T للعينات المستقلة واختبار Leven حيث أن الشرط تساوي التباينات محقق في جميع المتغيرات (ماعدا تشجيع الإبداع وهنا استخدمنا نتائج اختبار t السطر الثاني).
- كما تبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig في المتغيرات جميعها (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما، قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات) أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم لاختبار T أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط متغيرات الدراسة الكمية بالنسبة للذكور والإناث، أي أن متوسط رأي الذكور تجاه محاور الإدارة الرشيقة السابقة والإبداع الإداري = متوسط رأي الإناث تجاه محاور الإدارة الرشيقة السابقة والإبداع الإداري، وبالتالي فإن الفرق الذي وجدناه بين المتوسطات ليس ذو دلالة إحصائية، ومنه نستنتج أنه لا يوجد أثر للجنس على الرأي تجاه متغيرات الدراسة الكمية (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما، قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات).

- العلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة:

الجدول (29) – جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين العمر ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.003	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.061	أقل من 25	التحسين المستمر
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.084	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.058	أقل من 25	العمل القياسي
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.003	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.86	أقل من 25	سنة سيجما
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.023	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.229	أقل من 25	قابلية التغيير
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.019	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.076	أقل من 25	تشجيع الإبداع
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.029	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.157	أقل من 25	الحساسية للمشكلات
				35 - 26	
				49 - 36	
				أكثر من 50	

المصدر إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

- نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في المتغير (العمل القياسي) وبالتالي نقبل فرضية عدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي لا يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على متغير العمل القياسي.
- كما نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أصغر من 0.05 في متغيرات الدراسة (التحسين المستمر، ستة سيجما، قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات) وبالتالي نرفض فرضية عدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي يوجد لمتغير العمر أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات.
- وبإجراء الاختبار البعدي Bonferroni لاختبار الفروق بين متوسطات المجموعات المقارنة بالنسبة لهذا المتغير والتي أظهرت فروق معنوية بحسب العمر ولصالح الفئة العمرية (36 إلى 49 عام). ويستنتج

الباحث من ذلك أن هذه الفئات العمرية هي الأكثر قدرة على تطبيق الإدارة الرشيقة وخدمة هدف المنظمة بذلك.

### - العلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة:

الجدول (30) – جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA أو Kruskal-Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة (sig) لاختبار leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.155	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.025	ثانوية	التحسين المستمر
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.086	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.075	غير ذلك	العمل القياسي
				ثانوية	
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.160	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.052	دراسات عليا	سنة سيجما
				غير ذلك	
				ثانوية	
				خريج معهد	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.305	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.092	شهادة جامعية	قابلية التغيير
				دراسات عليا	
				غير ذلك	
				ثانوية	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.325	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.081	خريج معهد	تشجيع الإبداع
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
				غير ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.161	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.051	ثانوية	الحساسية للمشكلات
				خريج معهد	
				شهادة جامعية	
				دراسات عليا	
غير ذلك					

المصدر إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

- نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تقول بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكمية المذكورة غير ذات دلالة معنوية إحصائياً، أي ليس لمتغير المستوى التعليمي أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات.

- العلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة:

الجدول (31) – جدول تحليل On Way ANOVA للعلاقة بين سنوات الخبرة ومتغيرات الدراسة الكمية

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA Kruskal-أو Wallis	شرط تساوي التباينات	قيمة (sig) لاختبار leven	مجموعات المتغير الاسمي	المتغير الكمي
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.189	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.430	أقل من 3 سنوات	التحسين المستمر
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.197	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.232	أقل من 3 سنوات	العمل القياسي
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.146	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.231	أقل من 3 سنوات	سنة سجما
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.184	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.230	أقل من 3 سنوات	قابلية التغيير
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.286	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.278	أقل من 3 سنوات	تشجيع الإبداع
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية	0.229	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.298	أقل من 3 سنوات	الحساسية للمشكلات
				3 إلى 6 سنوات	
				7 إلى 10 سنوات	
				أكثر من ذلك	

المصدر إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

• نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) أكبر من 0.05 في جميع متغيرات الدراسة وبالتالي ليس لمتغير مستوى الخبرة أثر ذو دلالة إحصائية على قوة هذه المتغيرات.

مما تقدم يستنتج الباحث أنه عند استخدام أدوات ومنهجيات الإدارة الرشيقة لتحقيق الإبداع الإداري، فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث (العمر)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وهذه النتيجة متفقة مع دراسة (جاسم، 2016) ودراسة (مسلم وأبو سليم، 2018) ودراسة (Adjei, 2019)، بينما تختلف مع دراسة (جلولي، 2013).

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

❖ النتائج

❖ التوصيات

❖ الدراسات المقترحة

## 1- النتائج

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

- توجد موافقة من قبل المستجوبين في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية SOS على تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال الأبعاد التي تناولها البحث والتي تتضمن (التحسين المستمر - العمل القياسي - ستة سيجا).
  - مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر - العمل القياسي - ستة سيجا) مرتفع لدى المستجوبين في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
  - تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت، وتحسن من مهارات الموظفين والمتطوعين لديها. وهذا يدل على مستوى التطبيق العالي لمنهجية التحسين المستمر، في حين كان لديها موافقة على قيام المنظمة بتبسيط العمليات وإنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور وذلك بهدف التشجيع على التحسين المستمر.
  - تستخدم الإدارة في المنظمة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين. وهذا يدل على اهتمامها بتعزيز منهجية العمل القياسي، في حين كان لديها موافقة على سعيها لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي، ووجود معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية، والسعي لتحديث الإجراءات بشكل دوري وذلك لمنع حدوث أو تكرار المشكلات.
  - تمتلك الإدارة في المنظمة رؤية واضحة لسياسة العمل، انطلاقاً من استعدادها لتطبيق وتعزيز ممارسة سياسة ستة سيجا، في حين كان لديها موافقة على قيامها بتحليل وتحديد مشاكل العمل بدقة، وعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول، وقياس الأداء الفعلي مع الخطط.
  - مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (قابلية التغيير - تشجيع الإبداع - الحساسية للمشكلات) مرتفع من وجهة نظر المستجوبين، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في أدوات الإدارة الرشيقة.
  - لدى المنظمة القدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة، وحرصها على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى، وإتاحتها الفرصة للموظفين لتطوير الإجراءات المتبعة، بالإضافة لدعمها لهم عند مشاركتهم بأفكار جديدة، وهذا يدل على توجه المنظمة نحو تطبيق وتعزيز استراتيجية قابلية التغيير.
  - توفر المنظمة مناخات مشجعة للإبداع، وتشجع المقترحات الإبداعية، كما أنها تقدر الموظف المبدع في أداء عمله، وتشجع الموظفين على الإبداع الإداري ضمن خارج نطاق اختصاصاتهم، تقدم

تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين. وهذا دليل على اهتمام المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي مدعم ومحفز للإبداع.

- تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل والقدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل، وتضع طرقاً لمواجهتها أو تجنب حدوثها وتمتلك سرعة في تمييز المشكلات. هذا الأمر يعطيها القدرة على اتخاذ القرارات الجوهرية التي تدعم الإبداع الإداري.
- من خلال علاقات الارتباط الموجبة، اتضح أن منهج الإدارة الرشيقة يلعب دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)، حيث تساهم أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر-العمل القياسي-سنة سيجم) بما نسبته (88.5%) في الإبداع الإداري في المنظمة.
- يوجد علاقة قوية وأثر إيجابي بين أدوات الإدارة الرشيقة وقابلية التغيير، حيث يساهم بعد التحسين المستمر بما نسبته (63.3%)، والعمل القياسي بما نسبته (74.1%)، وستة سيجم بما نسبته (74.1%) في قابلية التغيير في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- يوجد علاقة قوية وأثر إيجابي بين أدوات الإدارة الرشيقة وتشجيع الإبداع، حيث يساهم بعد التحسين المستمر بما نسبته (76.8%)، والعمل القياسي بما نسبته (74.7%)، وستة سيجم بما نسبته (81.5%) في متغير تشجيع الإبداع في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- يوجد علاقة قوية وأثر إيجابي بين أدوات الإدارة الرشيقة والحساسية للمشكلات، حيث يساهم بعد التحسين المستمر بما نسبته (61.5%)، والعمل القياسي بما نسبته (76.7%)، وستة سيجم بما نسبته (68.2%) في متغير الحساسية للمشكلات في منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية.
- من خلال ما سبق فإن أسلوب الإدارة الرشيقة مناسب وملائم للعمل في المنظمة وينسجم مع العاملين والأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- لا يوجد اختلاف في آراء الذكور والإناث حول تطبيق محاور الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري.
- لا يوجد اختلاف في آراء المبحوثين بالنسبة للمستوى التعليمي، أو سنوات الخبرة حول تطبيق محاور الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري.
- كما تبين أن الفئات العمرية (36-49 عام) هي الفئات التي تدعم بشكل أكبر من باقي الفئات العمرية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري في المنظمة.

## 2- التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تحسين استخدام الإدارة الرشيقة في منظمة قرى الاطفال العالمية في سورية SOS، وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة:

1. تعزيز الاهتمام في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)، والاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال وذلك لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة.
2. تعزيز ثقافة التحسين والتطوير المستمر بشكل تدريجي ومنتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، لتفادي مقاومة التغيير، وتحقيق الإبداع الإداري. والذي أثبت انعكاسه بشكل إيجابي في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
3. تعزيز ثقافة الاستثمار في العاملين، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية نوعية لتدريب العاملين في المنظمة تساهم في تحسين أدائهم ووصولهم إلى حالة الإبداع الإداري على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.
4. تعزيز العمل القياسي في المنظمة من خلال وضع إجراءات عمل واضحة للعمليات، والعمل على تحديثها بشكل مستمر، الأمر الذي سوف يؤدي إلى التخلص من أي إجراءات غير ضرورية، والسماح بإنهاء هذه العمليات في الوقت المناسب، ومنع حدوث مشاكل في المستقبل.
5. تعزيز واهتمام أكبر بتطبيق العاملين لأداة ستة سيجما المتعلقة بمنع، وتجنب الانحرافات من خلال زيادة الاهتمام بتحديد مشاكل العمل، والقيام بالمراقبة والمتابعة الدقيقة لها.
6. تعزيز توجه المنظمة نحو دعم وتشجيع الإبداع لدى العاملين، وزيادة الاهتمام بالأفكار المبدعة من خلال تقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين، من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات. وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته.
7. إيلاء أقصى درجات الاهتمام لتحقيق التكامل بين كافة أدوات الإدارة الرشيقة التي تم دراستها في هذا البحث، لأن أحدهما يكمل الآخر، ولكي يتحقق تأثير مباشر وفعال لجميع هذه الأدوات في تحقيق الإبداع الإداري لدى المنظمة.
8. كما توصي الدراسة المنظمات الأخرى بإتباع هذه المنهجية، لما لها من دور إيجابي في تحسين خدماتها، وتحقيق الإبداع الإداري لديها.

### 3- الدراسات المقترحة:

إن مجال الإدارة الرشيقة مجال واسع وعليه نقترح بعض المواضيع الأكثر تخصيصاً، والتي يمكن البحث فيها مستقبلاً:

- إجراء المزيد من الدراسات حول أدوات الإدارة الرشيقة، والدور الذي تلعبه في تحقيق الإبداع الإداري في قطاعات إنتاجية وليست خدمية.
- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على قابلية التغيير.
- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي.

## المراجع

### المراجع العربية

1. إبراهيم، عبد الستار. (2002). "الإبداع قضاياه وتطبيقاته". القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
2. أبو زيد، خالد (2010). " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. عمان.
3. أبو ناصر، فتحي (2018). " درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4 ص.ص 570-583
4. إعدلي، فادي (2014). "إمكانية تطبيق أسلوب 6 Sigma ودوره في تخفيض التكاليف ودعم المقدرة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة". رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
5. أيوب، نادية (2000). "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية". الإدارة العامة. الرياض. المجلد (40).
6. البدراني، غضبان (2011). "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها". رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
7. بن وارث، عبد الرحمن، وجاية، احمد. (2016). "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية". مجلة العلوم الاقتصادية. المجلد 17 العدد 2.
8. بو كطف، محمد (2015). "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية". مذكرة ماجستير. تخصص تنظيم وعمل. جامعة خنشلة الجزائر.
9. جاسم، رغد (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.
10. جروان، فتحي (2002). "الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية". عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
11. الجعبري، عدنان (2009). "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء في الخليل". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والحث العلمي. جامعة الخليل. قسم إدارة الأعمال.
12. جلولي، أسماء (2013). " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
13. جوادة، سمر (2011). "مدى توافر تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.

14. حاضري، حسام(2020). "استشراف المستقبل 91 المنهجية الرشيقة". شبكة بيئة أبو ظبي. على الرابط <https://2u.pw/C9tjw>

15. حسن، ماهر(2004): "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، اربد.

16. الحوامدة، رابعة (2018). "إمكانية تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما (Six Sigma) في الإدارة المدرسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (26). العدد(4).

17. دنديس، حسن (2018). "تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

18. رزقي، رزق(2019). "أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية". دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص إدارة استراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر -بسكرة -الجزائر.

19. رضا، حاتم (2004). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جدة.

20. ركاج، يحيى (2017). "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة". بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية.

21. روفيدة، سني(2018). "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى". رسالة ماستر أكاديمي. جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير.الجزائر.

22. الزهري، رندة (2002). "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر. المجلد 30، العدد 3.

23. الساعدي، مؤيد (2017). " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية ميدانية في العراق"، جامعة الفرات الأوسط.

24. سرحان، عماد(2018). "مبادئ العمل المرن (الأجايل) الاثني عشر". على الرابط: <https://taelum.org/agile>

25. السكارنة، بلال (2011). "الإبداع الإداري". ص 19. عمان: دار المسيرة.

26. السوادي، بيهس(2018). "نشأة إدارة المشروعات الرشيقة Agile Project Management وأهم مبادئها". على الرابط <http://agilemanifesto.org>

27. شبات، جلال (2020). "دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد، 5 العدد13 .

28. الصافي، عبد الله. (1997). "التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق" دار مطابع البلاد. السعودية.

29. صالح، دنيا (2016). "إثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين في فندق رويال تولىب الرشيد في مدينة بغداد" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.

30. عاجيب، ليلي. (2018). "مفهوم الإبداع". مجلة موضوع على الرابط <https://mawdoo3.com>

31. عبد الحكيم، هاجر (2019). "الإدارة الرشيدة". وكالة الصحافة المستقلة.

32. عبد الله، أمين (2003). "أهمية دور الإبداع في الإدارة". الرائد العربي. المجلد 77. ص.ص 106-111.

33. العبيدي، ردن (2010)، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات الجامعة المستنصرية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

34. العنبي، محمد (2007). "الإبداع والتميز الإداري". دار الفجر للنشر القاهرة. مصر.

35. العزاوي، نجم ونصير، طلال. (2012) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراقية، العدد 33، ص 41-66.

36. علواني، محمد (2019). "Agile الإدارة الرشيدة للمشروعات". مجلة رواد الأعمال. على الرابط <https://2u.pw/Xo6BZ>

37. العلي، إبراهيم، دون تاريخ، كيفية حساب عينة n من مجتمع حجمه N عنصر، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

38. العنزي، عويد. (2008). "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرقيين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

39. فيروز، بن عابد، زكية، جيجيق (2019). "دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية". مجلة الاستراتيجية والتنمية. المجلد 9 العدد 3 ص 573-592.

40. القريوتي، محمد (2000): "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

41. محمد، نسرين، وشنيتير، عبد الرحمن (2015). "العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (21). العدد (81).

42. مرهج، ماهر (2014). "ورقة عمل بعنوان التحسين المستمر كإيزن". تم تقديمها ضمن ورشة عمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية. جامعة تشرين. كلية الاقتصاد. قسم إدارة الأعمال.

43. مسلم، عبد القادر، أبو سليم، شذا (2018). "الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة". كلية فلسطين التقنية. تم الاسترداد من الرابط <https://www.google.com/search?client=firefox-b-ab & q>

44. المطيري، مطيرة (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. المجلد (11). العدد (29).

45. هيجان، عبد الرحمن (1999). "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

### المراجع الأجنبية

1. Acar, Burnett, Cabra (2017).” **Ingredients of creativity: originality and more**”. Creativity Res.
2. Adjei, M (2019).”**The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms** “students Umea school of business autumn semester, master thesis, p 15.
3. Bednarek, M., Buczacki, A., Bielakowski, L., Gladysz, B., & Bryke, M. (2020). “**Postgraduate Studies on Lean Management**”—A Review of Initiatives. Education Sciences, 10(8), 197.
4. Bernard, show. (2003).”Creative manager”. On [http://www.prm.nau.edu/prm426/creative\\_manger\\_lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_manger_lesson.htm).
5. Byrd, Jacqueline, & Brown, Paul. (2002).” **The Innovation Equation: Building Creativity and Risk-Taking in Your Organization**”. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
6. Chovatiya Akshay & Nanera Jyotish & Rathva Rakesh & shah Smith & Patel B P: (2017), **Implementation of 5S Technique to Increase Productivity- a Review: International Journal of Advance Engineering and Research Development: Scientific Journal of Impact Factor (SJIF): 4.72 Special Issue SIEICON-, April-e-ISSN: 2348-4470, PP (1-3).**
7. Damrath, Felix (2012) “**Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies**”, Thesis of Business Administration.
8. KARIUKI (2013). “**Role of Lean Manufacturing on Organization Competitiveness**”, Industrial Engineering Letters. Vol 3 ,No 10.
9. Kariuki, BRYAN. (2013). “**Role of Lean manufacturing on organization competitiveness**”. Industrial Engineering Letters ISSN 2224-6096 (Paper) ISSN 2225-0581 Vol 3, No 10

10. Layton, Mark, Steven. Ostermiller & Dean. Kynaston (2020). **“Agile project management for dummies”**. John Wiley & Sons.
11. Mehdi, H. A. S. (2015). **Performance Improvement of the Implementation of Concrete Structures in the Construction Sector In Iraq Using The Modern Management Technique “Six Sigma”**. Journal of Engineering, 21(1), 13-29.
12. Michalaska, Szewieczek (2007). **Study of six Concept and its Effect on Industry**, International Journal of Modern Engineering Research, Vol. (24), No. (2), PP. (211-214).
13. Mironiuk, Kseniia, (2012). **“LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company”**, Master thesis in Department of Business management, Mikkel University of Applied Sciences.
14. Mironiuk, Kseniia, (2012): **“LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-Pro Consulting Company”**, Master thesis in Department of Business management, Mikkel University of Applied Sciences.
15. Niccolo curatolo. (2014). **Proposition d’une méthode Lean pour d’amélioration des processus métiers en milieu hospitalier: application au processus de prise en charge médicamenteuse à l’hôpital**, thèse pour obtenir le grade de docteur, l’École Nationale Supérieure d'Arts ET Métiers, spécialité “Génie Industriel”, Paris, France, p 31.
16. Nicoulas, Houy. Thomas, Houy (2009). **“Outils reporting structures ET pratiques d’amélioration.”** revue française de gestion, n°196:81-103.
17. Philippe, Arnaud. Jean, Renaud (2009). **“Guide de la gestion industrielle: principes, methods et outils, and afnor”**. France - la plaine saint-denis.
18. Runco, Mark & Jaeger, Garrett (2012). **“The standard definition of creativity”**. Creativity Research Journal .vol(24).no(1).pp. 92-96.
19. Salim, Shatha, Abu Msallam, & others (2018). **“The Role of the Lean Management in Promoting the Creativity of Jawwal from the Point of View of Its Employees”** international Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR).Vol (2).No (11).
20. Smith ‘Mike. (1999). **“Analyzing Organizational behavior “**(1st ed). London: Macmillan Press.
21. Straçusser, G. (2015).” **Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields”**. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—north America, Orlando, and FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

22. Yllén, M (2012).”**Agile Project management in construction industry – An inquiry of the opportunities in Construction projects**”. Architectural Design and Construction Project Management.
23. Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). "**Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity**". African journal of Business Management, Taiwan, Vol. 4, No. 6.

المواقع الإلكترونية

<https://twproject.com/>

<https://thinkingportfolio.com/>

## الملاحق

### أداة الدراسة (الاستبانة)

يرجى المساعدة في ملئ هذه الاستبانة بعنوان

(أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في

سورية (SOS)

وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي.

لذا نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المعلومات الواردة هي موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

الرجاء اختيار الخيار المناسب

الجزء الأول معلومات شخصية:

1. الجنس

أنثى	ذكر

2. العمر

أقل من 25 عام	26-35 عام	36-49 عام	50 سنة وأكثر

3. المستوى التعليمي

ثانوية	خريج معهد	شهادة جامعية	دراسات عليا	غير ذلك

4. سنوات الخبرة

أقل من 3 سنوات	3-6 سنوات	7-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني:

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، المقابلة لكل عبارة من العبارات ويرجى إجابة

واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها:

م	العبرة التي تستخدم لقياس هذا المتغير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التحسين المستمر</b>						
1	تساهم إدارة المنظمة في تحسين مهارات موظفيها.					
2	تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت.					
3	تعمل المنظمة على تبسيط العمليات لتكون واضحة للموظفين.					
4	تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظفين بشكل سنوي.					
5	تحرص المنظمة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.					
6	تسعى الإدارة إلى تشجيع الموظفين على التحسين المستمر.					
<b>العمل القياسي</b>						
1	تسعى الإدارة لإتمام العمل ضمن الوقت القياسي.					
2	تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين.					
3	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية وواضحة لكل عملية.					
4	تسعى الإدارة إلى تحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع تكرار المشكلات					
5	تهتم الإدارة بترتيب إجراءات العمل بالحد الأدنى.					
<b>سنة سيكما</b>						
1	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.					
2	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.					
3	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.					
4	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.					
5	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.					
<b>قابلية التغيير</b>						
1	تحرص الإدارة على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
2	لدى العاملين قدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة.					
3	تتيح الإدارة للموظفين الفرصة في تطوير الإجراءات المتبعة.					
4	هناك دعم من الإدارة للموظفين عند مشاركتهم بأفكار جديدة.					
5	تضع الإدارة الأفكار والتجارب لتطوير العمل الإداري للأفضل.					
6	تحرص الإدارة على الاستفادة من آراء وانتقادات الآخرين.					
<b>تشجيع الإبداع</b>						
1	توفر الإدارة مناخات مشجعة للإبداع.					
2	تقدر الإدارة الموظف المبدع في أداء عمله.					
3	تبذل الإدارة جهودا كبيرة لتطوير أداء مدراء البرامج والأقسام.					
4	تشجع الإدارة المقترحات الإبداعية من الموظفين.					
5	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع الإداري ضمن نطاق اختصاصاتهم.					
6	تقدم الإدارة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين.					
<b>الحساسية للمشكلات</b>						
1	تمتلك الإدارة القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.					
2	تمتلك الإدارة القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.					
3	تضع الإدارة طرقا لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.					
4	تضع الإدارة خططا لمواجهة مشكلات العمل الإداري.					
5	تمتلك الإدارة سرعة تمييز المشكلات.					