

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري
دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع العربي بجمهورية مصر العربية

الباحثات

سمر محمود شيخ السوق

دينا مصطفى محمد عبد القادر

ندى عزت سالم عزب رزق

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع العربي بجمهورية مصر العربية

ملخص البحث:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري ، و بيان مدى توافر أدوات الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر ، العمل القياسي ، العاملين متعددي الوظائف ، ستة سيجما) ، و تحديد مدى قدرتها على تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث تم استخدام أسلوب البحوث المسحية (survey) وذلك بتصميم وتوزيع قائمة استقصاء ، تم تطبيق الدراسة على عينة (500 موظف) من العاملين بمجموعة مصانع العربي. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمجموعة مصانع العربي ، كما أكدت نتائج الدراسة علي وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الرشيدة (تنظيم العمل ، العمل القياسي ، ستة سيجما ، العاملين متعددي الوظائف) والإبداع الإداري عدا بعد التحسين المستمر للعمل الإداري، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات النظرية والعلمية للمجتمع الاكاديمي والصناعي. منها تأهيل القيادات والعاملين بمهارات والمعارف اللازمة لاستخدام ممارسات الإدارة الرشيدة كأحد المداخل الإدارية الحديثة.

الكلمات الدالة: الإدارة الرشيدة، الإبداع الإداري، تنظيم العمل ، العمل القياسي ، ستة سيجما ، العاملين متعددي الوظائف ، التحسين المستمر ، مصانع العربي.

The role of agile management in enhancing administrative creativity

An applied study on the Arab Group, Egypt.

Abstract:

The study aimed to identify the role of agile management in achieving creativity, and to indicate the availability of flexible management tools (organization of the work site, continuous improvement, standard work, multi-function works, Six Sigma), and determining their ability to achieve creativity, The survey research method was used by designing and distributing a survey list. The study was applied to ALARBI Group of (500) employees, and (346) employees were responded to. The results of the study revealed that there is a positive relationship between applying flexible management and enhancing administrative creativity.

Keywords: Agile management, Administrative Creativity.

1- مقدمة:

يتميز مجال الصناعة بالتقدم وبالتغيرات السريعة المتلاحقة ، حيث أن الثورة التكنولوجية أضحت هائلة ضخمة مورثة روح التنافس و الابتكار في شتى المنظمات على مستوى العالم. قد اهتمت جميع الشعوب و الحضارات بحفظ حقوق الأجيال القادمة ، فكان لابد من تقليل الهدر حد المنع حيث أن الهدر يتمثل في الإسراف غير المبرر في الطاقة و الجهد و المال و المورد البشري و المادي ، مما يتمثل في خلق عوائق و صعوبات و مشكلات لا حصر لها تواجه المنظمة الصناعية ، لذلك تم اعتماد الأسلوب الرشيق في الإدارة و

الذي أضاف إلى المنظمات العديد من المزايا و على رأسها إزالة الهدر من العمليات الصناعية ، و يرجع الفضل في ذلك لشركة تويوتا التي كانت الرائد و القدوة المبتكرة لمفهوم الإدارة الرشيدة .

و لما كان للمجال الصناعي مكانة عظيمة في تقدم العلوم و تداولها عبر الأجيال ، فكان لابد من الاهتمام بتطوير الهيكل الإداري الداخلي للمنظمات الصناعية و العمل على مواكبته للتغيرات السريعة المتوالية ، و من هنا يكون العبء الأكبر على الهيكل الإداري داخل المنظمة ، حيث الاهتمام بنواحي التقدم الإداري بالمنظمة الصناعية يلقى صداه على الخدمات و السلع التي تقدمها المنظمات لكافة العملاء ، كما يؤثر على خلق روح إبداعية ابتكارية لدى العاملين بالمنظمة و دعمهم في مواجهة الأزمات و التغيير بصورة إيجابية ، كما تساهم في تصدر المنظمة بالأفكار الجديدة و المتميزة . تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمجموعة العربي بقويسنا.

2- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

• **العربي جروب للتجارة والصناعة أو مجموعة العربي:** هي شركة مساهمة مصرية عائلية ، تأسست عام 1964، وتعمل في مجال تصنيع وتسويق الأجهزة المنزلية و الإلكترونيات على مستوى مصر او الدول المجاورة. بدأت في مزاولة نشاطها بمتجر صغير بحي الموسكي وهو الحي التجاري القديم بالقاهرة في ذلك الوقت، وأصبحت الآن أحد المؤسسات المعروفة في مجال التجارة والصناعة برأسمال يقارب المليار ونصف المليار جنية.

• **الإدارة الرشيدة:** تعد الإدارة الرشيدة النهج الإداري الذي يركز على القيم و الإنسياب و الاستقطاب ، و السعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق إضافة إلى حسن استخدام الحقائق و البيانات و سرعة التجاوب مع

التحديات و الفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء و التخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل (ابراهيم ، 2020).

- **الابداع الإداري:** القدرة على إيجاد ممارسات سلوكية تعبر عن الأداء الإداري الجيد والمبدع لدى الأفراد العاملين من خلال تهيئة جو من التعاون وتقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها (الجبوري، 2020).

3- الإطار النظري للبحث:

تعد الإدارة الرشيدة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات ، فهي ليست علبة أدوات وتقنيات يتم تطبيقها للوصول للنجاح فهي ثقافة تنظيمية وإدارية قوية كونها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير جميع الموظفين ، بحيث تسمح هذه الثقافة التي يتم استخدامها بالبحث عن ظروف التشغيل المثالية من خلال تعزيز العمل الجماعي للموظفين والمعدات ، وذلك من أجل إضافة قيمة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الإدارة الرشيدة هي عكس الإدارة المترهلة و الثقيلة المنغلقة على نفسها المتمسكة بأساليب و طرق إدارية تقليدية و مفهوم الإدارة الرشيدة هو مفهوم إداري ظهر في الآونة الأخيرة حيث بدأ في شركة TOYOTA اليابانية و هو تصنيع خالي من الخسائر أو الفاقد عن الحاجة و الهدف منه التحسين المستمر عبر إزالة مصادر التكلفة غير الضرورية و مصادر التكلفة التأخير التي تسمى (MUDA) مودا في اليابان ، في أعقاب الحرب العالمية الثانية خرجت اليابان بعدها منهكة و كان هدفها النهوض باقتصادها مرة أخرى من خلال استخدامها لمصطلح الإدارة الرشيدة و تحسين خدماتها و تحديدًا في صناعة السيارات و تقليل الهدر في الوقت و تطوير تنافسيتها و زيادة إنتاجيتها و تطوير قدرة العاملين و الموظفين و تقليل التكلفة .

فقد تم تعريفها بأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المحيطة ، و سرعة التحرك و المرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة و الضعف ، أو هي القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها و تستعد من خلالها لإحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها و تؤثر في أعمالها (الشنطي & الشريف، 2008).

عُرفت الإدارة الرشيدة علي أنها " نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة (ابن وارث & جابه، 2016).

و منه يمكن القول أن الإدارة الرشيدة هي استثمار للوقت و الجهد المخصص للعمل و يتناسق مع الجهد المطلوب بمشاركة العاملين من خلال سياسة التحسينات المستدامة و التطورات للحصول على الجودة خلال فترة زمنية قياسية .

❖ متطلبات الإدارة الرشيدة :

تتمثل متطلبات أدوات الإدارة الرشيدة في تنظيم مواقع العمل فهي أحد الأدوات الفاعلة للتحسين المستمر إذ تعد الأساس للمنظمة الرشيدة الفعالة باتجاه تخفيض الهدر، فالهدر قد يكون بشكل قصاصات أو فضلات ، عيوب ، زيادة في المواد الأولية ، أو العناصر التي لا تحتاجها المنظمة و التي تفيض عن حاجتها . تتضمن (S5) بأنها برامج تتضمن جميع النشاطات التي تعمل على إزالة الضائعات و تعنى الحروف الأولى من خمس كلمات يابانية و هي :

• التنظيم (SEIRRI) : و يعني فصل المواد المطلوبة عن المواد غير المطلوبة .

• **الترتيب (SEITON) :** وتعني ترتيب و تمييز المواد بسهولة و إمكانية استعمالها من خلال وضعها في الأماكن المخصصة لها .

• **النظافة (SEISO) :** وتعني المحافظة على العمل في بيئة من خلال إبقاء المكان و أماكن العمل نظيفة من أجل تجنب المشاكل المتعلقة بالجودة بما في ذلك جودة المنتجات أو جودة أداء العاملين .

• **الصيانة (SEIKETSU) :** وتعني التأكد من سلامة المكينات و المعدات و ضمان القدرة على خلق العمليات التي تؤدي إلى استمرار العمل و تجنب حصول التعطيل المتكرر و محاولة الوصول إلى المستوى الصفري منها .

• **الانضباط (SHITSUKE):** و تعني العمل على جعل الخطوات الأربعة السابقة (S5) سلوكًا طبيعيًا للجميع ، وضرورة تدريب الأفراد العاملين على هذه الخطوات ، بحيث تكون جزء لا يتجزأ من سلوكهم اليومي أثناء أداء العمل (جاسم & تناي، 2016) .

❖ القيم الأربعة للإدارة الرشيدة: (Layton et al.,2020)

• **التركيز على الأفراد و العلاقات بينهم أكثر من الأدوات و العمليات :** حيث يتم فيها تقدير أفراد الفريق أي الأشخاص الذي يعملون في الفريق داخل المؤسسة و التفاعل الحاصل بينهم ، و تثنيه أكثر من الأدوات و العمليات التي سوف يستخدمونها للعمل أو للإنجاز ؛ فمن ينجز حقيقة في المشروع هم الأشخاص والتفاعل الحاصل بينهم ، ثم يأتي في المرتبة الثانية دور الأدوات و العمليات .

• **التركيز على المنتج قبل عمليات التوثيق الشامل :** من خلال منهجية الرشاقة التي تعتمد على الاختصار و البساطة التي تساعد على تقليص الخطوات الطويلة و المعقدة إلى أخرى يسيرة و سهلة ، كما أنها تباعد

عن التعقيد الذي لا جدوى منه ، و لذلك لا تهتم بالتوثيق المفصل لكيفية عمل هذا المنتج ولا طريقة استخدامه ، و إنما تركز على المنتج ذاته ، و بعد عمليات التطوير و التحسين الدائمتين يتم الوصول إلى النسخة النهائية من المنتج ، و التي تحظى بالرضا التام من قبل العميل و تأتي بعدها عملية التوثيق للأشياء المهمة بشكل مختصر و مبسط .

• **أولوية التعاون مع العملاء على المفاوضات التعاقدية :** بمعنى أن الفلسفة الأساسية التي تعتمد عليها هذه المنهجية هي إرضاء العميل ، و تلبية احتياجاته ، و إشباع رغباته ، و من هنا التعاون مع العميل و محاولة الإستعانة به في الوصول إلى أفضل صورة يريدها من المنتج ، هي إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق الهدف ، حيث أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة تعاون و ليست علاقة خصوم .

• **الإستجابة للتغيير على حساب اتباع الخطة :** حيث أن كل الخطط هنا مرنة ، و قابلة للتغيير و التطوير وفقاً للمعطيات الجديدة و المستجدات الطارئة ، وفقاً لرغبات العميل كذلك ، فليس هناك شيء اسمه الاتباع الحرفي للخطة الموضوعية سلفاً، بل الخطة الأساسية هي الاستجابة للتغيير ، و التطوير الدائم .

❖ **أسس الإدارة الرشيدة :**

هناك أسس في الإدارة الرشيدة وتتمثل في الاتي : (Waterbury, 20215)

• **ثقافة التحسين:** أي تسعى المؤسسة لتحقيق هدفها و الوصول للتفوق ، مع اعتبار أن أي فشل يواجهها هو بداية للتحسين إذا صبرت المؤسسة و جاهدت .

• **الإدارة بالأهداف:** بحيث ينبغي على كل فرد أن يعرف دوره في الفريق لتحقيق الأهداف .

• **التأهيل:** و هو تأهيل مهارات العاملين من خلال نماذج ويتم التدريب عليها، و الاقتداء بها.

• **التنمية الذاتية:** من خلال التعلم المستمر للعاملين للحصول على التنمية على المدى الطويل .

• **جيمبيا :** و هو إضافة قيمة للأداء من خلال زيارة مكان العمل بشكل متكرر لفهم العمل ، و اتخاذ القرار الصحيح.

و من هنا يتضح لنا أن معظم الأدبيات في هذا المجال اتفقوا على أن من أسس الإدارة الرشيدة هو العمل الفريقى ، و ضرورة تلبية احتياجات المستفيد (وجود قيمة) و تحسين بيئة العمل من خلال تطبيق هذه الأسس في المؤسسة .

❖ مميزات الإدارة الرشيدة :

هناك العديد من المميزات التي تميزت بها الإدارة الرشيدة منها ما ذكره (ناصر وياغي،2019)

- أنها تضع في الاعتبار المتطلبات و الطبيعة المتغيرة لتطوير المشاريع ، و بالتالى يوازن جيداً المشاريع الواقعية بغض النظر عن أحجامها.
- تعزز العمل الجماعى: حيث يعمل كل من يشارك في عملية التطوير معاً في وقت واحد في مراحل مختلفة من المشروع .
- توفر إنتاج العمل في مراحل متقدمة من المشروع .
- لا تحتاج إلى توثيق العمل و تستخدم الحد الأدنى من القواعد ، كما تتطلب الحد الأدنى من الموارد مقارنة بالمناهج الأخرى .
- تجعل من التخطيط مجرد مرحلة تطوعية مما يسهل عملية إدارتها و جعلها رشيدة تساعد على تواصل المطورين و العملاء مع بعضهم البعض بشكل مستمر؛ مما يساعد على فهم مايتوقعه المستخدمون من المنتج النهائى .

■ معوقات الإدارة الرشيدة :

تتمثل معوقات الإدارة الرشيدة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية كما يلي (كرتات ، 2019) :

- الإنتاج الزائد : حسب نظام الإدارة الرشيدة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في المساحة و الموارد المالية للمؤسسة.
- وقت الإنتظار : هو وقت ضائع ناتج عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.
- التحضير السيء للعملية الإنتاجية : حيث يحدث بسبب التقنيات التقليدية ، فالإدارة الرشيدة تركز على فكرة تنميط و وصف جميع المراحل باستعمال أساليب و تقنيات حديثة تتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة و كذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدراً في المال و المساحة .
- الأخطاء غير ضرورية : و هي تلك الأخطاء الناتجة عن عملية التصنيع و التي تسبب عدم الجودة .

■ الابداع الإداري:

فالإبداع الإداري هو كلّ فكرة أو إجراء أو منتج يقدّمه الموظفون صغارهم و كبارهم يتسم بالتجديد و الإضافة ، و يعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع ، و تعتبر كل من المنفعة و الفائدة شرطين ضروريين لشيء ما ليتم اعتباره إبداعياً، لذلك حتى لو كانت الفكرة جديدة جداً، إذا لم تكن مفيدة أو مجدية أيضاً، فلن يتم اعتبارها إبداعية .

يقوم الإبداع الإداري على ثلاثة أسس الفكرة القيادية ، مهارات الفريق ، و المزج بين هذين العنصرين لتحقيق أفضل النتائج المرجوة .. فالإبداع الإداري نظام متكامل تشترك فيه الإدارة و أعضاء المنظمة كمديرين و موظفين بالإضافة إلى بيئة المنظمة التي تعتبرها الإدارة عنصرًا حيويًا في أداء المنظمة ، لذلك يجب العمل على تطوير بيئة المنظمة لتحقيق أهدافها ، يأتي الأثر الحيوي للإبداع الإداري في إنجاز و تطوير بيئة العمل و أهداف المنظمة ، حيث يتم التخلص من طريقة التفكير العادية ، و اتباع أسلوب تفكير جديد. و بالنظر إلى عناصر عملية الإبداع تبين أن حجر الزاوية فيها هو الموظف و الذي يتم من خلاله إطلاق المنظمة نحو الإبداع الإداري (Salama,2018).

■ مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق المفهوم العام للإبداع الإداري من مفهوم الإبداع عمومًا .. و قد تباين مفهوم الإبداع الإداري تبعًا لمتنوع مفهوم الإبداع و هو ما يجعل الفرد ركيزة للإبداع و القدرة على ابتكار الأفكار الجديدة و الخلاقة ، سواءً أكان ذلك الإبداع فرديًا أو جماعيًا.. و يجب على المنظمة أن تتطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة ..

و قد عرّف (Al-Saidi ،2020) الإبداع بأنه عملية إجراء تغييرات كبيرة و جذرية على المنتجات قصيرة الأجل و العمليات التي يكون فيها دور الإدارة العليا مميزًا للغاية و تتطلبه الاستثمارات المالية و التقنية العالية في دراسة و تصميم معايير القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة أو المنظمة ككل .

و رأت (قادي و آخرون، 2021) أن الإبداع الإداري هو: عبارة عن مبادرة يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن المألوف أو التقليدي في التفكير، بحيث تكون له أفكار جديدة و فريدة من نوعها ذات منفعة ، و كذلك يملك قدرة على اكتشاف المشكلة و معالجتها من أجل تحقيق النفع للمنظمة.

أما (شيباني،2020) عرفته على أنه إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو تتعلق بالوسائل و الإجراءات و العمليات أو تتعلق بالاستراتيجيات و السياسيات و البرامج التنظيمية ، و ذلك من قبل أفراد يتميزون بصفات و قدرات منفردة و يعملون في نظام اجتماعي و بيئة تنظيمية مناسبة . و عرفته (غاني و آخرون ، 2019) الإبداع هو خلق أفكار غير مألوفة و جديدة و مستمرة حسب الزمان و الوقت و المكان و في مختلف الأحداث و التغيرات .

و من هنا يمكننا القول أنَّ الإبداع الإداري يعرف على أنه ابتكار أفكار و حلول جديدة لحل المشاكل، و يشمل الإبداع تطوير المواد المنتجة و عمليات الإنتاج المختلفة ، و تجهيز السوق و الآلات و المعدات و طرق التصنيع و القدرة على تطوير أنظمة العمل المختلفة، و تظهر نتائج التطوير و التدريب على شكل زيادة في الإنتاجية و الجودة. فالإبداع ليس إلا نظرة الشخص بطريقة مختلفة لأمر ما؛ لذلك يمكن أن نقول أن الإبداع يتطلب القدرة على الشعور بوجود مشكلة ما تتطلب العلاج و من ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة و مبدعة لحلها بأفضل الطرق و الذي يقود لتصرف (عمل) يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة و إمكانية التطوير. و هو الإنتاج غير المألوف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) و المتسم بقابليته للتنفيذ و التوظيف في استخدامات محددة و استحداث شيء جديد مبتكر و أصيل و ذو قيمة من قبل الفرد و الجماعة.

و يمكن اختصار المفاهيم السابقة و حصرها كالاتي أن ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات تسمح بتقسيم مفهوم الإبداع إلى قسمين هما:

← العملية .. لتحقيق النتائج الإبداعية يجب أولاً على الفرد أن ينخرط في بعض الأساليب المعرفية والسلوكية مثل أسلوب ربط الأفكار من عدة مصادر، وإجراء البحث الشامل الذي من الممكن أن يساعد في تطوير وتعزيز قدرات الشخص حتى يكونوا أشخاصاً أكثر إبداعاً في العمل، العملية الإبداعية هي عملية متكررة وتتضمن إيجاد حل للمشكلات التي تحدث بطريقة جديدة.

← النتيجة .. يعد الإبداع الإداري بشكل أساسي عملية إنتاج الأفكار أو حل المشكلات أو ابتكار العمليات الجديدة و المفيدة، و حدوث النفع و الفائدة شروط ضرورية لكي يعتبر التفكير إبداعياً، لذلك حتى لو كانت الفكرة جديدة جداً، فإذا لم تكن مفهومة أو مفيدة، فلا تعد فكرة إبداعية .

■ أنواع الإبداع الإداري:

قسم (شلابي ، 2021) أنواع الإبداع الإداري:

■ **الإبداع الإنتاجي :** و يظهر في ميل الموظف إلى التفكير الحر و الرغبة في التعبير و هذا النوع من الإبداع يكون واقعياً .

■ **إبداع ابتكاري :** و هنا يزيد إدراك الموظف في العلاقات بين الأشياء التي لم يكن بينها علاقة .

■ **الإبداع التجديدي:** و هو إبداع يرتبط بالتجديد في مجال كامل مثل التوصل إلى النظرية جديدة في

العلم أو تجديد بناء شكل أدبي أو موسيقي أو إبداع قواعد و مبادئ مستخدمة و يوجد هذا الإبداع عند قلة من البشر .

- **إبداع الرؤى:** و هو الإبداع الذي يرتبط بمثال أو نموذج محدد فيأتي المبدع بمبدأ أو تصور جديد كل الجودة و يكون فيه التجريد وهو الأساس .

❖ عوامل تنمية الإبداع الإداري:

تعد عملية تنمية الإبداع الإداري من أهم العوامل التي تستعملها المنظمات من أجل تحقيق التميز و التفوق و السبق في مجال عملها من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية و زيادة قدرتها و صقل خبراتها علمياً و عملياً إضافة إلى ذلك تطوير الخطط و الاستراتيجيات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و تتجلى هذه العوامل في :

- **القيادة الإدارية:** تعبر القيادة الإدارية عن مبادرة و روح الإدارة العامة ، فهئية المنظمة تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه ، بل تتوقف وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية ، فالتنظيم السليم للإدارة يجعل القيادة الإدارية سهلة إضافة إلى مدى كفاية الجهاز الإداري و قدرته على العمل .

- **التفكير الاستراتيجي:** خطوات التفكير المختلفة ابتداءً من التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية و أخيراً التفكير الاستراتيجي، و يقصد به التغير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في أنشطة الدول والمنظمات و فاعليتها و بيئتها مما برزت الحاجة إلى إعادة ابتكار مستويات جديدة (الناصر، 2018).

■ **القدرة على التحليل :** أي عمل لا يخلو من المشاكل، لكن تختلف هذه المشاكل عن بعضها البعض ، و كذلك تختلف الأساليب و القائمون عليها ، كلاً حسب سلوكه و شخصيته و نمط تفكيره ، و الشخص الذي يمتلك المهارة و القدرة على التحليل و حل المشكلات يشعره ذلك بالتميز ، لاسيما إذا تم حلها بواسطة التفكير الإبداعي (رعد، 2017).

■ **المخاطرة :** انتشرت المخاطر مع التقدم الاجتماعي و تطور الوعي البشري و التحول مع المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث و قيام الثورة الصناعية خاصة في العلوم الاقتصادية و الهندسية و الصحة لما حظيت بالاهتمام من قبل الحكومات و المنظمات المالية و غير المالية (النمشي & الدعيس ، 2017).

■ **التغيير :** يقصد به الارتقاء نحو الأفضل من خلال التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها لذا تسعى المنظمات إلى مواكبة التغيرات الحاصلة من أجل ضمان بقاءها و ديمومتها (الناصر، 2018).

■ **التحفيز :** يرى بعض الباحثين أن التحفيز هو المكافآت يطبق على الأفراد دون محاباة و يشعرهم بأنهم مرتبطون بالأداء الجيد مع التركيز على مبدأ الثواب أو العقاب ، بينما يرى البعض الآخر بأنه هو حصة أو نتيجة يحصل عليها المواطن كمكافأة له عند تحقيقه مستويات ادعاءات تفوق توقعات الأداء المتعمد (طارق ، 2017).

طبقاً لـ (بختاوي، 2019) فهناك العديد من العوامل التي تساعد على تبني و تحقيق الإبداع الإداري :

○ **الحرية :** وهي الشعور بالتملك و الانتماء و حب العمل، و بالتالي التحفيز للإبداع و الابتكار .

- **المصادر و الموارد :** يعتبر الوقت و المال عاملان مهمان لتحقيق الإبداع، و هذا ما تفتقر إليه بعض المنظمات ، و ذلك لتبنيها سياسة تحديد الزمن في العمل .
- **التشجيع التوجيهي و الإشرافي :** تشجيع الأفراد المبدعين و تحفيزهم ، فهذا ينمي للأفراد الشعور بالفخر لأهمية ما يقومون به ، و بالتالي يمكنهم من العمل بنجاح .
- **سمات و صفات مجموعة العمل (جماعة العمل) :** على الإدارة أن تشجع العمل بروح الفريق الواحد و الذي يتميز بالتنوع و الاختلاف في وجهات النظر ، فكلما اختلفت و تنوعت الزوايا فإنها تزيد من اكتساب رؤية جديدة و تفكير إبداعي جديد.

❖ **معوقات الإبداع الإداري :**

تتأثر عملية الإبداع لدى العاملين بالمنظمات بعوامل مختلفة لذلك على الهيئات الإدارية بالمنظمات مسؤولية توفير و تهيئة الظروف الإيجابية للإبداع و التغيير إلا أن وجود و بروز بعض المعوقات تحد من توفير المناخ الإبداعي المناسب ، فالإبداع يواجه نفس التحديات و المعوقات التي يواجهها دعاة التغيير و تتجلى هذه العوائق في النقاط التالية :

- **المعوقات الإدراكية :** تتجلى في النظرة التقليدية والنمطية للمواقف و المشاكل و التصلب في الرأي و نظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب و الكل مخطئ فلا يجهد نفسه في التفكير في الرأي الآخر (النمشي & الدعيس، 2017).

○ **معوقات نفسية و عاطفية :** تعبر عن الفشل والخوف من الأفكار الجديدة أو نقص الثقة بالنفس و الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية التنفيذ للأفكار الجديدة (الخالدي،2013).

○ **معوقات تعبيرية :** عدم القدرة على توصيل الأفكار للآخرين و للفرد نفسه ، و من أمثلتها : إحساس الفرد بالفشل و الإحباط بسبب عدم قدرته على التواصل في المنظمة داخليًا و خارجيًا ، كمعوق اللغة عند محاولة استخدامها . (رعد ، 2017)

○ **معوقات تتعلق بالمناخ التنظيمي :** إن الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة و المتعلقة بالعلاقات داخل الجهاز الإداري ، و الأسلوب الإداري السائد و الذي بدوره يؤثر على أنظمة التقييم و الحوافز و أسس الترقية و المكافأة المتبعة ليس مواتيًا للإبداع و يحبط طاقات الإنسان و يدمرها . (شلالي ، 2021)

○ **معوقات بيئية :** هي معوقات موجودة في الطبيعة ، كعدم توفر المكان المناسب و اكتظاظ المكان و كذلك عدم تأييد الزملاء للأفكار ، إضافة إلى عدم وجود الدعم المادي الضروري للمشروع الإبداعي ، و أيضًا وجود رئيس دكتاتوري.

○ **معوقات البيئة الخارجية :** تتمثل في جو الإدارة الرديء ، التضيق الإداري ، عدم كفاية المصادر و الموارد ، المنافسة المضررة بالمصلحة العامة ، عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين ، طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي ، طريقة تقسيم العمل الجامدة .

○ **العوائق غير العادية :** تتمثل في الوقت و الخوف من التوظيف الأذكى لأنهم ربما يكونون أكثر ذكاء فيشكلون خطرًا على الطرف الآخر.

4- الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية :

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيدة .

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري .

المحور الثالث: الدراسات السابقة التي تدرس علاقة الإدارة الرشيدة بالإبداع الإداري .

أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرشيدة .

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرشيدة ومن بين تلك الدراسات دراسة (فايد،2023)

التي هدفت لمعرفة دور الإدارة الرشيدة كمتغير وسيط بين إعادة الهيكلة والبراعة الاستراتيجية في البنك الزراعي المصري ، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنك الزراعي المصري قطاع دمياط ، حيث تم عمل حصر شامل 250 مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم توفر أدوات الإدارة الرشيدة وضعف مستوى البراعة الاستراتيجية بالبنك الزراعي المصري.

ودراسة (تركمان & العثمان،2022) التي هدفت لمعرفة دور الإدارة الرشيدة في تخفيض سلسلة التوريد للشركات الصناعية بسوريا ، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (64) فرد لدى الشركة الصناعية بمدينة حسياء ، و توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل ، التحسين المستمر) و بين تخفيض مخاطر سلسلة التوريد أثناء حدوثها . و تناولت دراسة (السحباني، 2021) أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، و قد

تم إجراء التطبيق على عينة مكونة من (237) مفردة، وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج و أهمها أن هناك أثر إيجابي للتطوير الإداري في أبعاده (التدريب، و نظام الحواجز و المكافآت ، تقييم الأداء ، و الولاء التنظيمي) في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. كما استعرضت دراسة (سنوسي ،2021) مفهوم الإدارة الرشيدة و انعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية ، و قد تم إجراء التطبيق على عينة مكونة من (182) عامل في اللجنة الأولمبية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و أهمهم ضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية ، ووجود علاقة ارتباط طردية بين محاور الإدارة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية.

واستهدفت دراسة (العبد،2021) لعلاقة الإدارة الرشيدة بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين في قطاع غزة ، و تناولت الدراسة عينة مكونة من (80) عامل ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة و منها أن هناك علاقة طردية بين الإدارة الرشيدة و تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية . وأضافت دراسة (ابراهيم، 2020) في تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة و أثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية ، و تم إجراء التطبيق على عينة مقدارها (300) فرد ، وأشارت الدراسة إلى نتائج عديدة و من أهمها وجود ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيدة ، و عدم توافر أدوات الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الرياضية ، و أهمية تبني فكر الإدارة الرشيدة و تطبيقها في تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الاستراتيجية . واستعرضت دراسة (عبد العزيز، 2021) تأثير إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيدة في مدينة السويس ، و تناولت الدراسة عينة مقدارها (146) مفردة ، و توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي بين البنوك الرشيدة و أساليب إدارة الصراع .

وقامت دراسة (رزقي، 2019) بمعرفة أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (50) موظف، و توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الرشيدة على أداء المؤسسة. وتشير دراسة (جاسم & تناي ، 2016) لدراسة انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصال العاملة في العراق ، و تناولت الدراسة عينة عددها (90) فرد من العاملين في قسم الموارد البشرية بشركة الاتصال ، و أشارت الدراسة إلى النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط و التأثير بين الإدارة الرشيدة و ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات علاقة موجبة و أيضًا ذات دلالة معنوية ، و أيضًا نصت على ضرورة زيادة الوعي و الاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيدة كأحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية في حال التزام الشركة بتطبيقها .

ثانيًا : الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري .

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري ومن بين تلك الدراسات دراسة (حسن، 2024) التي تهدف لدراسة الابداع الإداري وعلاقته بالمرونة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم جامعة المنصورة حيث بلغ حجم العينة 368 مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الإبداع الإداري وأبعاد المرونة التنظيمية.

وقامت دراسة (عاصي، 2024) بالتعرف على مستوى الإبداع الوظيفي والفاعلية المهنية لدى المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في فلسطين، والكشف عن الفروق بين المرشدين والمرشدات التربويين في الإبداع الوظيفي وفقا لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الوظيفي والفاعلية المهنية بالتطبيق على عينة من 104 مرشدة ومرشدا تربويا بالمدارس الثانوية بمحافظة

رام الله والبيرة في فلسطين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات المرشدين والمرشحات على مقياس الإبداع الوظيفي تعزي إلى المؤهل العلمي في صالح المؤهل العلمي الأعلى ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجات المرشدين والمرشحات على مقياس الإبداع الوظيفي ودرجاتهم على مقياس الفاعلية المهنية، كما يمكن التنبؤ بالفاعلية المهنية من خلال الإبداع الوظيفي.

كما أوضحت دراسة (عطيه،2024) دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الإبداع الإداري للعاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة ، والوقوف على أبعاد الإبداع الإداري بالتطبيق على 273 موظف بشركة مصر لتأمينات الحياة بمنطقة شرق الدلتا ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري بالشركة أن موظفي الشركة يمتلكون القدرة على الإقناع وينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب إبداعي، ولديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المواقف الصعبة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري بشركة مصر لتأمينات الحياة ، كما توجد فروق في استجابات أفراد الشركة بشركة مصر لتأمينات الحياة نحو دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الإبداع الإداري ترجع إلى إختلاف المستوى الوظيفي.

كما سعت دراسة (غديري& بوسالم،2022) لقياس كل من مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل ، بالإضافة إلى قياس مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين على مستوى الإبداع الإداري وذلك بالتطبيق على 100 مفردة من الموظفين الإداريين ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين على الإبداع الإداري.

ودراسة (مصطفى وآخرون ،2021) التي تهدف لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز ، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق فيما عدا ممارسة تقييم الأداء ، كما أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثرتا على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير ، والتعويضات والحوافز على الترتيب.

وفي دراسة (شلابي،2021) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعلم الإبتدائي ، حيث بلغ حجم العينة (69) مفتشاً و مفتشة من مديرية التربية الوطنية لولاية مسيلة بالجزائر. وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة قوية تربط القيم التنظيمية بالإبداع الإداري .

كما أوضحت دراسة (شيباني & محمد ، 2020) إنعكاس الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي على عينة قدرها (30) موظف من قسم العلوم الإجتماعية في جامعة العربي بن المهدي بالجزائر ، و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك انعكاس إيجابي للإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي . أما دراسة (بختاوي وآخرون ، 2019) سعت لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة ، و قد تم إجراء الدراسة على جميع موظفي وكالات البنوك التجارية الناشطة بولاية إدرار بالجزائر ، و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة ترسيخ ثقافة تشجع الإبداع الإداري في البنوك التجارية محل الدراسة ، والإعتناء بالأفراد المبدعين و تشجيعهم لتطوير العمل و ابتكار حلول لمواجهة المشاكل .

و في دراسة (حفصي & العمراوي ، 2018) ظهر دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمة ، وتمثل مجتمع البحث بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بأم البواقي بالجزائر ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور كبير في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين . كما تشير دراسة (بومرقود & خميلي ، 2017) إلى تأثير الإبداع الإداري على أبعاد التطوير التنظيمي و قد تم إجراء التطبيق على عينة قدرها (50) عامل لدى شركة CCLS للحبوب و البقول الجافة بأم البواقي بالجزائر ، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي .

في حين هدفت دراسة (رباحي ، 2016) لدراسة تأثير ضغوطات العمل على الإبداع الإداري، و تناولت الدراسة عينة مقدارها (53) عامل و عاملة لدى كلية الآداب و اللغات بجامعة بسكرة بالجزائر، و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالكلية مرتفعًا . فيما تناولت الدراسة (إسماعيل ، 2014) تأثير بيئة العمل في الإبداع الإداري ، إقتصرت الدراسة على الموظفين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "الجناح الغربي " و كان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز و المكافآت ، و ظروف العمل على الإبداع الإداري .

ثالثاً : الدراسات السابقة التي تربط الإدارة الرشيدة بالإبداع الإداري .

من بين الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيدة بالإبداع الإداري دراسة (الجعيد& الثبيني،2024) التي هدفت لمعرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة في تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف بالتطبيق على عينة من 346 مفردة من الإداريين والأكاديميين بالجامعة ، وأثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لمتطلب واحد من متطلبات الإدارة الرشيدة (التغيير في ثقافة الجامعة) في تحقيق

الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف. كما سعت دراسة (مقميح، 2020) للتعرف على الإدارة الرشيدة و أثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لدى شركات الكهرباء و الغاز في الجزائر ، و تناولت الدراسة عينة مقدارها (230) عامل من مختلف المستويات الإدارية ، و توصلت الدراسات إلى نتائج عديدة و منها أن تأثير الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تأثير ضعيف ، و زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيدة في تحسين عناصر الإبداع الإداري .

و قد هدفت دراسة (عضوم ، 2020) إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري ، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيدة و تحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة و طبقت الدراسة على منظمة قرى الأطفال في سوريا ، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على عينة قدرها (551) من العاملين الإداريين و المتطوعين في المنظمة، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيدة مرتفع لدى الموظفين في منظمة قرى الأطفال العالمية ، كما أن منهج الإدارة الرشيدة يلعب دورًا أساسيًا في تحسين عناصر الإبداع الإداري . أضافت دراسة (مسلم ، أبو سليم ، 2018) دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بفلسطين ، و تناولت الدراسة عينة مقدارها (85) موظف في شركة جوال، و توصلت الدراسة أنه يوجد أثر لأدوات الإدارة الرشيدة و عناصر الإبداع في شركة جوال .

5- مشكلة البحث :

شهد كوكب الأرض مؤخرًا تفاقمًا في مشكلات المناخ واستنزاف الموارد الطبيعية، إضافةً إلى الكوارث البيئية الناجمة عن العمليات الصناعية. ومع التزايد المتسارع لهذه التحديات، استجاب العالم لنداء الكوكب

عبر اتخاذ خطوات نحو التخفيف من آثار هذه الأزمات. أصبحت الإدارة الرشيدة أحد الأساليب الواعدة لدعم الاستدامة، حيث تركز على تقليل الهدر، والحد من الفاقد، وتحسين العمليات الصناعية لتكون أكثر كفاءة وفعالية. من هذا المنطلق، يشكل القطاع الصناعي بؤرة التحول نحو الإدارة الرشيدة، مما يفتح الآفاق للإبداع وتمكين العاملين من طرح حلول مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية والصناعية. وقد برز دور مجموعة العربي كمثال رائد في تبني مبادئ الإدارة الرشيدة، حيث تدعم المجموعة موظفيها وتشجعهم على تطوير أفكار جديدة تساهم في حل المشكلات وتعزز استدامة الأداء البيئي والصناعي وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما هو أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في مجموعة مصانع العربي ؟ ومنه يتفرع مجموعة التساؤلات التالية

- ما مدى توافر الإدارة الرشيدة وأبعادها في مجموعة مصانع العربي ؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مجموعة مصانع العربي ؟
- هل توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة و تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في مجموعة مصانع العربي ؟
- هل هناك اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) ؟
- هل هناك إختلاف في إدراك العاملين لتطبيق الإدارة الرشيدة في مجموعة مصانع العربي باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة)؟

6- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- بيان مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة في مجموعة مصانع العربي.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجموعة مصانع العربي.
- بيان العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري بمجموعة مصانع العربي.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مجموعة مصانع العربي وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن ، مستوى التعليم ، الحالة الإجتماعية ، سنوات الخبرة).
- معرفة مستوى إدراك العاملين للإدارة الرشيدة بمجموعة مصانع العربي وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن، مستوى التعليم، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة).

7- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حديثاً تتمثل في الإدارة الرشيدة وأساليبها وأدواتها والتي يمكن من خلالها الانتقال بمدخل الإدارة الرشيدة لكي يكون واقعاً ملموساً لتحقيق البقاء والتقدم و الاستقرار و تقليل الفاقد والهدر الوظيفي ، مع العمل على إيجاد الحلول ، من خلال تصميم أنشطة العمل الإبداعية مهنيًا لحل المشكلات داخل المنظمات الذي يساعد على توسعها ونموها، و الذي يقود إلى تنمية المجتمع و ارتقائه.

• الناحية النظرية :

تتجلى أهمية الدراسة من جانب أنها تبحث في موضوع الإدارة الرشيدة في مجموعة مصانع العربي و تحفيز الجانب الإبداعي بين القائمين عليها ، وهي من الموضوعات الهامة خاصة في الدراسات العربية حيث تنهض بآفاق العلوم الإدارية و تطبيقها داخل المنشآت و المنظمات المصرية .

• الناحية العملية :

تهدف للتعرف على واقع المؤسسات القطاع الخاص والتي تعمل جاهدة للوصول إلى مستويات جودة عالية بحكم أهمية دورها في وقت الإزمات والاستجابة للتغيرات السريعة ومدى مواكبتها للتطورات الحاصلة من خلال الاستفادة من التجارب العالمية نحو تطبيق الأنظمة الحديثة في مجال الإدارة الرشيدة ومنها الإبداع الإداري ، و قد استهدفت الدراسة آراء العاملين في الشركة حول مستوى ممارسة الإدارة الرشيدة في مهام عملهم اليومي ، و أظهرت النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة، إذ يمكن أن يستفاد منها في تعزيز خدمات المنظمات وتحسينها وبشكل خاص في مجموعة مصانع العربي.

8- فروض البحث :

يسعى الباحثين إلى تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار مدى صحة أو عدم صحة فروض الدراسة :

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة بمجموعة مصانع العربي.
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدي العاملين بمجموعة مصانع العربي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيدة وبين الإبداع الإداري بشكل إجمالي وأبعادها كلاً على حده .
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدي العاملين بمجموعة مصانع العربي وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة) .
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة).

9- متغيرات الدراسة :

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في الإدارة الرشيدة و يتم قياسه بمقياس (Wan and Chen ,2005) حيث تتمثل أبعاد الإدارة الرشيدة (تحسين موقع العمل ، التحسين المستمر للعمل الإداري ، العمل القياسي ، العاملين متعددي الوظائف ، 6 سيجما) .
- **المتغير التابع:** يتمثل في الإبداع الإداري و يتم قياسه بمقياس (Scott and Bruce, 1994).
- **المتغيرات الديموجرافية:** (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، الحالة الإجتماعية ، سنوات الخبرة).

10- منهجية الدراسة :

تستخدم في هذه الدراسة (البيانات المطلوبة للدراسة و مصدر هذه البيانات ، و مجتمع و عينة الدراسة ، و متغيرات الدراسة و أساليب القياس ، و المنهج أو الأسلوب الوصفي التحليلي) في جمع البيانات في الدراسة التطبيقية و تحليلها و قياس أثر الإدارة الرشيدة (المتغير المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع) و تحليلها .

■ البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها.

• البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناول موضوعات الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية التي تتناول موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، واتحاد المكتبات المصرية، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

• البيانات الأولية.

تم الاعتماد في الحصول على البيانات الأولية على تصميم قائمة إستقصاء وتم توجيهها إلى عينة الدراسة من العاملين في مجموعة العربي بقويسنا.

■ أسلوب الدراسة:

تم استخدام أسلوب البحوث المسحية survey من خلال الاعتماد على أداة جمع البيانات (الاستقصاء) ، والذي تم توزيعه على العاملين في مجموعة مصانع العربي.

■ أداة الدراسة في جمع البيانات :

تعتمد الدراسة في جمع البيانات على أداة الاستبيان التي يتم من خلالها الحصول على البيانات الأولية حيث يتم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي مجموعة مصانع العربي وذلك للتعرف على مستوى الإدارة الرشيدة و مدى تأثيرها على الإبداع الإداري ، و للحصول على البيانات سوف يتم تصميم استقصاء و التي تشمل على محور يمثل العوامل الديمجرافية (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) ، و محور آخر يتمثل في أسئلة تتعلق أيضًا بأبعاد الإدارة الرشيدة ، و محور آخر يمثل المتغير التابع الإبداع الإداري.

■ حدود الدراسة :

• **الحدود الموضوعية :** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في بحث مستوى الإدارة الرشيدة و أثرها على مجموعة العربي بقويسنا .

• **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على مجموعة العربي بقويسنا بمحافظة المنوفية .

- الحدود البشرية : سوف تطبق الدراسة على جميع العاملين في مجموعة العربي بقويسنا بمحافظة المنوفية .

11- صلاحية نموذج القياس Measurement Model

لتحليل البيانات إحصائياً عن طريق استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية Structure Equation Model تم استخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تعتبر طريقة المربعات الصغرى Partial Least Squares طريقة راسخة لتقدير معاملات المسار في نماذج المعادلة الهيكلية (SEM) وانتشرت في أبحاث إدارة الأعمال مؤخراً لأسباب عدة ، حيث تعمل على إظهار تقديرات نموذجية قوية للغاية مع البيانات التي لها خصائص توزيع طبيعية وغير طبيعية وبالتالي فإن شرط اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات غير مطلوب في هذه الطريقة ، فهي أقل تقييداً حول اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات. كما تعد طريقة المربعات الصغرى أكثر ملاءمة للعينات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن كونها مناسبة للنماذج التي تحتوي على عدد كبير من المؤشرات (Alsetoohy and Ayoun, 2018).

وللتأكد من صلاحية نموذج القياس للدراسة، فقد تم تقييم نموذج القياس للدراسة الحالية من خلال الصلاحية والاعتمادية (المصدقية) Validity and Reliability لجميع المتغيرات الكامنة للدراسة. فقد تم استخدام المصدقية المركبة (Composite Reliability (CR) ومعامل الفا كرونباخ للأبعاد ، والذان يعدا أكثر الأساليب الإحصائية ملاءمة لطريقة المربعات الصغرى للتحقق من المصدقية الداخلية لأبعاد الدراسة (Alsetoohy and Ayoun, 2018, Sarstedt et al., 2014) ، علاوة على ذلك، تم استخدام قيم عوامل تحميل العامل Factor loading Values والمصدقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE) للتحقق من الصلاحية المتقاربة (Convergent Validity) ، كما تم التحقق من الصلاحية التمييزية

(Discriminant validity) من خلال الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخلص (AVE) نسبة Heterotrait - Monotrait (HTMT). وأخيرا وللتحقق من عدم وجود علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات فقد تم استخدام عامل تضخم التباين (VIF) .

تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تمثلت عملية التقييم الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

• تقييم الاعتمادية Reliability

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ والمصدقية المركبة (Composite Reliability (CR) ، باعتبارهما أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس لشيء آخر. وفي ضوء ما سبق، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ و المصدقية المركبة (Composite Reliability (CR) ، على كل من مقياس الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري ، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده

جدول رقم (1) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في

الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية)

المتغير	العبارات	الفا كرونباخ
الإدارة الرشيدة	25	0.93
تنظيم موقع العمل	5	0.856
التحسين المستمر للعمل الإداري	5	0.88
العمل القياسي	5	0.88
سنة سيجما	5	0.906
العاملين متعددي الوظائف	5	0.86
الإبداع الإداري	20	0.94

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق:

أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية للمقاييس أن مقياس الفا كرونباخ لمقياس الإدارة الرشيدة و لأبعاد الإدارة الرشيدة عالي جدا حيث نجد أن معامل الفا كرونباخ لمقياس الإدارة الرشيدة (0.93) ، كما أن معامل الفا كرونباخ لأبعاد الإدارة الرشيدة عالي فنجد أن معامل الفا كرونباخ لبعد تنظيم موقع العمل (0.856) ، ولبعد التحسين المستمر للعمل الإداري (0.88) ولبعد العمل القياسي (0.88) ، ولبعد ستة سيجما (0.906) ، وبعد العاملين متعددي الوظائف (0.86) ، كما أن معامل الفا كرونباخ لمقياس الإبداع الإداري عالي جدا (0.94). وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

• تقييم الصدق/ الصلاحية

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر). بعد الانتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمتي الاستقصاء، ولضمان صدق الدراسة. تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لمراجعتها وإبداء الرأي لاختبار مصداقية المحتوى. وقد تم تحديد الهدف من ذلك في التأكد من الجوانب التالية:

- اختبار مدى دقة وسلامة وملائمة الألفاظ المستخدمة والمصطلحات.
- اختبار مدى سهولة وفهم العبارات الواردة في القائمة.
- اختبار مدى ملائمة مضمون العبارات للواقع العملي.
- اختبار رد فعل المستقضي منه عن القائمة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة الواردة بها.

وقد أسفر هذا الاختبار عن إجراء بعض التعديلات اللفظية الطفيفة في بعض العبارات ، وقد تم وضع القائمة في صورتها النهائية.

الطريقة الثانية: صلاحية بنية المقياس Construct validity

وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات، يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، في حين يرى بعض الباحثون في الآونة الأخيرة أن استخدام التحليل العاملي التوكيدي أفضل اعتقاداً منهم أن التحليل العاملي الاستكشافي لم يعد مناسباً أو مقبولاً للتحقق من مصداقية المفاهيم النفسية. ونتيجة لهذا التعارض بين التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي تم التوجه لإستراتيجية نمذجة المعادلة البنائية الاستكشافية وهي استراتيجية تحليلية تسعى للتكامل بين مميزات التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي معا في تحليل واحد متلازم وبالتالي تتغلب على محددات كلا من التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

جدول (2) عوامل التحميل ومتوسط التباين وصلاحية بنية المقياس

المتغيرات	العبارات	التحميل	متوسط التباين	صلاحية بنية المقياس
	تنظيم موقع العمل		0.63	0.896
تنظيم موقع العمل	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته.	0.769		
	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	0.803		
	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.	0.821		
	تركز الإدارة علي متابعة نظافة العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل.	0.785		
	توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل.	0.804		
	التحسين المستمر للعمل الإداري		0.689	0.917

		0.839	تسعي الإدارة إلي التعرف علي جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.	التحسين
		0.815	تتشر الإدارة بين العاملين ثقافة ازالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر.	المستمر للعمل
		0.807	تلجأ الإدارة إلي تحسين مهارات ومعارف موظفيها.	الإداري
		0.838	تعتمد الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.	
		0.853	تتبنى الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات.	
0.91	0.68		العمل القياسي	
		0.786	تسعي الإدارة الي إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخير العمل.	
		0.841	تضع الإدارة معايير وإجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	

		0.804	تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.	العمل القياسي
		0.824	تسعى الإدارة الي وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة والغير ضرورية.	
		0.872	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء عملهم .	
0.930	0.729		ستة سيجما	
		0.869	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	ستة سيجما
		0.868	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	
		0.890	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.	
		0.866	تقوم الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة حتي وإن لم تكن هناك مشاكل.	

		0.772	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين.	
0.906	0.708		العاملين متعددي الوظائف	العاملين متعددي الوظائف
		0.869	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة علي العمل في أقسام مختلفة	
		0.873	تسعي الإدارة الي إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب.	
		0.864	تسعي الإدارة إلي تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.	
		0.756	يستجيب العاملين لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.	
0.95	0.538		الإبداع الإداري	الإبداع الإداري
		0.740	لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات.	
		0.76	لدي القدرة على تقديم عدة أفكار جديدة في فترة زمنية قصيرة.	
		0.751	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	

		0.766	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها بكلمات مفيدة تناسب موقف معين.
		0.764	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
		0.789	لدي القدرة على إنجاز أعمالي بإسلوب متجدد.
		0.697	أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار وأمتلك الحجة و القدرة على الإقناع.
		0.762	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
		0.70	أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل.
		0.760	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و يسر.
		0.63	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .

		0.69	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .
		0.76	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
		0.76	لدي القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.
		0.67	لدي القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.
		0.70	يمكنني وضع طرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.
		0.72	يمكنني وضع خططاً لمواجهة مشكلات العمل الإداري.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

• نسبة Heterotrait - Monotrait (HTMT):

تعد نسبة HTMT طريقة للوصول لصلاحية التمييز Discriminant Validity، حيث يجب أن تكون نسبة الـ HTMT أقل من 0.90 مما يؤكد على صلاحية التمييز للمقياس.

جدول رقم (3) نسبة Heterotrait – Monotrait

الأبعاد	تنظيم موقع العمل	التحسين المستمر للعمل الإداري	العمل القياسي	سنة سيكما	العاملين متعددي الوظائف	الإبداع الإداري
تنظيم موقع العمل				0.83		
التحسين المستمر للعمل الإداري	0.91			0.904		
العمل القياسي	0.88	0.93		0.89	0.758	0.79
سنة سيكما						
العاملين متعددي الوظائف	0.729	0.79		0.763		0.71

		0.75		0.75	0.72	الإبداع الإداري
--	--	------	--	------	------	-----------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

• إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي (Collinearity statistics of

:structural model)

تم تقييم اهتمام العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي من خلال حساب قيم VIF ، والتي كانت أقل من خمسة كما هو موضح بجدول رقم وبالتالي استنتج أن العلاقة الخطية المتداخلة لم تكن تهديداً.

جدول رقم (4) إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي

الأبعاد	العبارات	VIF
	تتبع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته.	1.651
	يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة.	1.813
	تحفز الإدارة على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتباً.	1.992

1.853	تركز الإدارة علي متابعة نظافة العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل.	تنظيم العمل
1.909	توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في موقع العمل.	
2.286	تسعي الإدارة إلي التعرف علي جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.	التحسين المستمر للعمل الإداري
2.152	تنشر الإدارة بين العاملين ثقافة ازالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر.	
2.036	تلجأ الإدارة إلي تحسين مهارات ومعارف موظفيها.	
2.367	تعتمد الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين أساساً للتحسين المستمر.	
2.531	تتبنى الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات.	
1.874	تسعي الإدارة الي إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخير العمل.	

2.300	تضع الإدارة معايير وإجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.	العمل القياسي
1.921	تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.	
2.135	تسعى الإدارة الي وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة والغير ضرورية.	
2.656	تضع الإدارة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء عملهم .	
3.093	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	سنة سيجما
3.008	تقوم الإدارة بعمليات الرقابة ومتابعة تنفيذ الحلول.	
3.247	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق.	
2.728	تقوم الإدارة بإجراء تحسينات مستمرة حتي وإن لم تكن هناك مشاكل.	
1.748	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما والتحسين.	

2.271	توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة علي العمل في أقسام مختلفة.	العاملين متعددي الوظائف
2.279	تسعي الإدارة الي إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب.	
2.322	تسعي الإدارة إلي تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.	
1.690	يستجيب العاملين لأسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة.	
2.340	لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات.	الابداع الإداري
2.582	لدي القدرة على تقديم عدة أفكار جديدة في فترة زمنية قصيرة.	
2.573	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	
2.401	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها بكلمات مفيدة تناسب موقف معين.	

2.512	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
2.653	لدي القدرة على إنجاز أعمالي بإسلوب متجدد.
2.012	أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار وأمتلك الحجة و القدرة على الإقناع.
2.420	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
1.918	أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل.
2.611	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و يسر.
1.844	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
1.983	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
2.701	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

2.685	لدي القدرة على تشخيص المشكلات في العمل.
1.882	لدي القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل.
2.327	يمكنني وضع طرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.
2.367	يمكنني وضع خططاً لمواجهة مشكلات العمل الإداري.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

12- العلاقة بين الإبداع الإداري والإدارة الرشيدة بشكل إجمالي :

تم استخدام طريقة المربعات الصغرى من خلال أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure

Equation Model وذلك باستخدام برنامج Smart PLS-SEM الإصدار 3.2 لتحديد نوع ودرجة

العلاقة بين الإدارة الرشيدة بشكل إجمالي والإبداع الإداري.

جدول رقم (5) العلاقة بين الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري

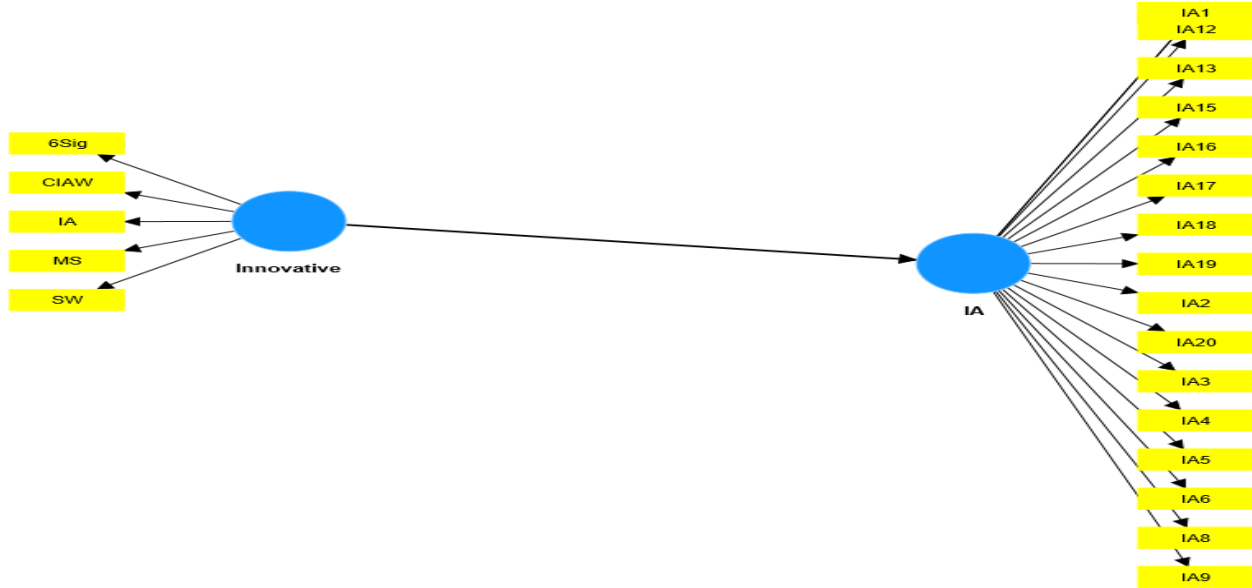
المتغيرات	معامل المسار	مستوى المعنوية
الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري	0.879	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة مأخوذاً

بصورة إجمالية والإبداع الإداري (مأخوذاً بصورة إجمالية)، حيث بلغت قيمة معامل المسار (بيتا = 0.879)

عند مستوي دلالة معنوية (P) يساوي (0.000)، وهذه العلاقة طردية فكلما تم اتباع الإدارة لأسس الإدارة الرشيقة كلما زاد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.



13- العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والإبداع الإداري:

تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (بطريقة المربعات الصغرى) باستخدام برنامج Smart PLS-SEM الإصدار 3.2 وذلك لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل ، التحسين المستمر للعمل الإداري ، العمل القياسي ، ستة سيجما ، العاملين متعددي الوظائف) كلا على حدة والإبداع الإداري مأخوذا بشكل إجمالي.

جدول رقم (6) العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيدة والإبداع الإداري

المتغيرات	معامل المسار	مستوى المعنوية
تنظيم العمل والإبداع الإداري	0.15	0.012
التحسين المستمر للعمل الإداري والإبداع الإداري	0.017	0.81
العمل القياسي والإبداع الإداري	0.27	0.00
سنة سيجما والإبداع الإداري	0.20	0.008
العاملين متعددي الوظائف والإبداع الإداري	0.23	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيدة (تنظيم العمل ، العمل القياسي ، سنة سيجما ، العاملين متعددي الوظائف) والإبداع الإداري (مأخوذة بصورة إجمالية)، حيث بلغت قيمة معامل المسار (بيتا = 0.15، 0.27، 0.20، 0.23 على التوالي) عند مستوى دلالة معنوية (P) يساوي (0.000)، وهذه العلاقة طردية . وتتفق نتيجة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف والإبداع الإداري مع نتيجة دراسة (زروخي وآخرون، 2019) التي توضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد العاملين متعددي الوظائف والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

في حين توضح نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر للعمل الإداري والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.017) عند مستوى دلالة معنوية (0.81).

14- تأثير المتغيرات الديموجرافية على الإدارة الرشيدة و الإبداع الإداري:

توضح نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموجرافية على الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة ، حيث توضح نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

جدول رقم (7)

النوع	السن	مستوى التعليم	الحالة الاجتماعية	سنوات الخبرة		
بيتا	0.002	-0.013	0.047	-0.015	-0.049	الابداع الإداري
مستوى المعنوية	0.488	0.402	0.189	0.387	0.178	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (8)

الادارة الرشيدة	بيتا	النوع	السن	مستوى التعليم	الحالة الإجتماعية	سنوات الخبرة
	0.023	-0.172	-0.098	-0.058	0.095	
	مستوى المعنوية	0.336	0.001	0.032	0.138	0.038

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

في حين توضح نتائج التحليل الإحصائي وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (مستوى التعليم ، سنوات الخبرة ، السن) حيث توضح نتائج الجدول رقم (7) ان مستوى المعنوية أقل من 0.05 (0.032، 0.038، 0.001) على التوالي ، أما باقي الخصائص الديموجرافية لا تؤثر في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة(الحالة الإجتماعية ، النوع). حيث توضح نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 (0.138 ، 0.336).

15- نتائج الدراسة:

تظهر نتائج الدراسة :

- عدم وجود إختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية(السن)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري & عابدين، 2017) التي

أوضحت عدم وجود إختلاف في الإبداع الإداري لدى العاملين وفقا للسّن. إلا أنها تتعارض مع نتائج دراسة (بريكة وآخرون ،2021) التي بينت وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بأدرار وفقا لإختلاف السّن.

- عدم وجود إختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (الحالة الإجتماعية).

- عدم وجود إختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (مستوى التعليم) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شريف & الزبيدي،2019) التي توصلت لعدم وجود فروق إحصائية في متوسط تقدير المعلمين للإبداع الإداري وفقا للمؤهل العلمي ، وقد يرجع ذلك لتشابه الظروف المدركة من قبل جميع المعلمين للممارسات التي يقوم بها القادة بغض النظر عن نوع المؤهل.

- عدم وجود إختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (سنوات الخبرة) ، وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شريف & الزبيدي،2019) التي تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع. وكذلك دراسة (المصري&عابدين،2017) التي بينت وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وفقا لسنوات الخبرة. ودراسة (بريكة وآخرون،2021) التي أشارت لوجود فروق في مستوى الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بأدرار وفقا لإختلاف سنوات الخبرة

- عدم وجود إختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالشركات محل الدراسة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رضوان ،2021) التي توصلت

لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة (الاسكندرية، الزقازيق ، سوهاج ، بورسعيد، دمياط) فيما يتعلق بواقع الإبداع الإداري في ضوء النوع. وكذلك دراسة (المصري & عابدين، 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات الأفراد حول الإبداع الإداري وفقا للنوع.

• وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (سنوات الخبرة) . وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (مهنا & بحر، 2020) التي أظهرت عدم وجود إختلاف إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف سنوات الخبرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة لديها خصائص وصفات تتسم بالجمود والمحافظة على كل ما هو نمطي وروتيني ، في إصدار تعليمات العمل بغض النظر عن أفضلية الخبرة العملية للعاملين. كما تتعارض مع نتيجة دراسة (السحباني، 2021) التي أوضحت عدم وجود فروق في إدراك العاملين لممارسة الإدارة الرشيدة تعزي إلى سنوات الخبرة ويرجع الباحث ذلك إلى أن سنوات الخبرة التي يتمتع بها الموظفين جميعا داخل الوزارة وحالة التطور المستمرة منذ سنوات ساعدت على نقل الخبرات بين الموظفين وهذا يساعد في سرعة الاستجابة لديهم جميعا في نشر وتعزيز تطبيق نظام الإدارة الرشيدة.

• وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن) . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (علي، 2021) التي أوضحت وجود فروق في إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وذلك بإختلاف السن. وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السحباني، 2021) التي أشارت لعدم وجود فروق في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة تعزي للسن ويفسر الباحث ذلك إلى أن مجتمع

الدراسة بحاجة إلى العلم بثقافة تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة وكيفية تطبيق أدواتها في بيئة العمل لديهم وهذا يتطلب أن يشمل جميع الموظفين في الفئات العمرية المختلفة لتحقيق وحده الفهم.

- وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (مستوى التعليم) . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(علي، 2021) التي بينت وجود فروق في إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وذلك بإختلاف المؤهل العلمي. في حين تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السحباني، 2021) التي أشارت لعدم فروق في استجابات الأفراد حول تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة تعزي للمؤهل العلمي ويرجع الباحث ذلك إلى أن الموظفين في الوزارة هم من أصحاب المؤهلات العلمية لذا لديهم نضوج في التفكير والإدراك والأهمية وتفهم لي عملية تغيير لصالح العمل وقدراتهم الاستيعابية عالية في تبني ونشر ثقافة ممارسة الإدارة الرشيدة في الوزارة.

- عدم وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (الحالة الإجتماعية).

- عدم وجود إختلاف في إدراك العاملين للإدارة الرشيدة وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السحباني، 2021) التي أشارت لعدم وجود إختلاف في إدراك العاملين للممارسة الإدارة الرشيدة تعزي إلى النوع ويفسر ذلك الباحث أن بيئة العمل في الوزارة تضم الذكور والإناث ونشر ثقافة تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة في الوزارة يجب أن يصل للجميع لضمان نجاح تطبيق هذا النظام في الوزارة. في حين تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (علي، 2021) التي

تظهر وجود إختلافات في إدراكات العاملين بالشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة نحو مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق فلسفة الإدارة الرشيدة وذلك بإختلاف النوع.

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الرشيدة في الشركات محل الدراسة بشكل إجمالي وتعزيز الإبداع الإداري ، وهو أكدته نتائج دراسة (مقيح ، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الرشيدة والإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في الشركات محل الدراسة (تنظيم العمل ، العمل القياسي ، ستة سيجما ، العاملين متعددي الوظائف) وتعزيز الإبداع الإداري.
- عدم وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة (بعد التحسين المستمر) في الشركات محل الدراسة وتعزيز الإبداع الإداري.

توصيات الدراسة:

- الإهتمام بالعاملين المبدعين ودعمهم للوصول بأفكارهم إلى نواتج إبداعية حقيقية تطبق في الواقع.
- الحرص على التدريب المستمر للمبدعين لتنمية تفكيرهم الإبداعي.
- توفير الاستقرار الوظيفي لجميع العاملين مما يزيد من دافعيتهم للعمل والبحث عن تحقيق فارق في مستويات الأداء.
- توفير مناخ تنظيمي مدعم ومحفز على الإبداع.
- الحرص على تفويض بعض المهام للعاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

- ضرورة استخدام أدوات الإدارة الرشيدة التي تركز على إزالة الهدر بمختلف أشكاله والتحسين المستمر مع ضرورة توفير متطلبات الإدارة الرشيدة اللازمة لتحسين العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- صياغة أهداف الإدارة الرشيدة وضرورة تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.
- تأهيل القيادات والعاملين بمهارات والمعارف اللازمة لاستخدام ممارسات الإدارة الرشيدة كأحد المداخل الإدارية الحديثة.
- نشر الوعي للعمل في بيئة إبداعية ملائمة ووضع أهداف لها كمنظور اقتصادي يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

• المراجع:

- ابراهيم، صفاء حسن (2017)، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- ابن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد (2016)، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب "الإدارة الرشيدة" : دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. مجلة العلوم و التقنية في العلوم الاقتصادية، مج 17، ع2.
- أبوطالب، صفاء علام محمد أحمد ، شاهين، أميرة محمد محمود & فاطمة، علي السعيد جمعه (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي فى التربية، مج21، ع3.
- أحمد ، لبنى محمود سنوسي (2021) الإدارة الرشيدة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية ، مج 8 ، ع 4.
- الجبوري، مراد موسى (2020)، دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك.
- الجعيد، سامية عايد، والثبيني، ريماس أحمد (2024)، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج 8، ع6.
- الحربي، دليل هادي & الغامدي ، لينا محمد (2021)، دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر، تركيا.
- السحباني، حسام سالم جمعه (2021)، أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع 11.
- النمشي ، مراد محمد ، الدعيس ، هدى أحمد (2017) ، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مج 10، ع 29.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم & و الشريف ، شعبان (2019) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية، قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال و القانون، مج 3، ع. 3.
- العبد، جلال نافذ شيخ (2021) ، الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الأقصى :سلسلة العلوم الإنسانية، مج 25، ع 2.
- الغزوي ، وليد فضل & الشريف، هيثم أحمد (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيدة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة)، المؤتمر العلمي العاشر، أسطنبول ، تركيا.
- الفهد ، زهوة فوزان فهد (2020)، تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، مج 36، ع 7.
- المصري، نضال حمدان مصطفى & عابدين، إبراهيم عبد سليم (2017) ، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة ، مج37، ع3.
- الناصر، علاء حاكم محسن & حسين ، زينة حمودي (2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، مج 2018، ع56.
- بخبو، مبروكة و قبالي، حفيدة & عبد الرحمن مؤطر (2020) ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيدة، رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية، ادرار.
- بختاوي ، بشرى، وجواب، صالحة & ساوس، الشيخ مؤطر (2019) ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه ، جامعة أحمد دراية، ادرار.
- بريكة ، فاطمة ، وعيشاوي، كريمة & نعماي، رشيدة مؤطر. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه ، جامعة أحمد دراية، ادرار.
- بومرقود، كريمة & خميلي، فريد (2017) أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي.

- تركمان، حنان نبيه & والعثمان ، محمد (2022)، دور الإدارة الرشيدة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحسياء، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ، سلسلة العلوم الاقتصادية، مج 44، ع 5.
- جاسم ، رغد جمال & تنائي ، غنى دحام (2016) ، انعكاس منهج الادارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الإتصال في العراق (زين،أسيا سيل) ، مجلة الإقتصاد والإدارة ، مج 22، ع 94.
- حسن، أمل محمد يس(2024)، الإبداع الإداري وعلاقته بالمرونة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- حفصي ، أمال & العمراوي، ذكية(2018)، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن المهيدي.
- دنديس، حسن طاهر عبد العزيز (2018) ، تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- رباحي ، فوزية (2016)، أثر ضغوط العمل على الابداع الاداري للعاملين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خضير ، بسكرة.
- رزقي، رزق(2019)، أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال ، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.
- رضوان، وائل وفيق عبد العزيز(2021) متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر: كليات التربية نموذجاً، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج14، ع1.
- زروخي، فيروز، ابن عابد، مختار & جيجيق، زكية (2019) ، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج9، ع3 .
- ضيف، هبه الله محمد محمد علي & جوهر، علي صالح (2021) ، معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من (وجهة نظرهم). مجلة كلية التربية بدمياط ، مج36، ع 78.

- سنوسي، لبنى محمود (2021) ، الإدارة الرشيدة و انعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية و الرياضية، مج4، ع 8.
- شريف، ش.م. & .، الزبيدي، س.أ. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة.
- شلالى ، وليد (2021) ، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري لدى مفتشى التعليم الابتدائى ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد خضير ، بسكرة .
- شيباني، أمينة ومان & محمد ، توفيق محمد توفيق (2020) ، الإبداع الإداري و انعكاساته على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي.
- عاصي، جمعة عبد سليمان دار(2024)، الإبداع الوظيفي وعلاقته بالفاعلية المهنية لدى المرشدين التربويين بالمدارس الثانوية في فلسطين، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنصورة.
- عبد البصير، بسمة ابراهيم (2020) تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الإستراتيجى بالمؤسسات الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج 3، ع 6.
- عبد العزيز، أحمد كمال (2021)، تأثير أساليب إدارة الصراع على التحول للبنوك الرشيدة : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مج 51، ع2.
- عبد الله ، أسماء أبو بكر صديق عبد الله (2020) درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مج 80.
- عطيه، محمد ابراهيم محمد(2024)، دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الإبداع الإداري في شركة مصر لتأمينات الحياة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- علوان، نوفل عبد الرضا (2018)، العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 6، ع14.

- علي ، أمينة عبد القادر، والحاكم، علي عبد الله محمد (2015) العلاقة بين مقومات و معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية : (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم و التقنية في العلوم الاقتصادية، مج16، ع1.
- علي، هشام فوزي عباس (2021)، دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة: الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، مج12، ع2.
- غاني، زهرة، بن سعيد، غوتية& ساوس الشيخ مؤطر (2019)، أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه، جامعة احمد دراية، ادرار.
- غديري، داود& بوسالم ، أبو بكر(2022) ، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل ، مجلة الإقتصاد والبيئة ، مج 5 ، ع1.
- عضوم ، حسام صبحي (2020)، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا.
- فايد، فاطمة سعد عبد الخالق أحمد(2023)، دور الإدارة الرشيدة كمتغير وسيط بين إعادة الهيكلة والبراعة الاستراتيجية في البنك الزراعي المصري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- قادي، حياة، حاسني، مختاري& سعد الله (2021)، أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه ، جامعة احمد دراية، ادرار.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد (2019) متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، مركز رفاد للدراسات والأبحاث ، مج 6، ع 1.
- محمد، لينا جمال، (2017)، إدارة التميز و الإبداع الإداري ، ط1، الأردن ، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع.
- مصطفى ، أسامة عبد الحليم ، البنوي ، مها محمد & العوضي، سارة محمد (2021)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين : دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية، مج 43، ع1.

- مقميح، صبري (2020)، الإدارة الرشيدة و أثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مج 2، ع5.
- مهنا ، مسلم عبد الكريم & بحر ، يوسف عبد عطيه (2020)، دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء العاملين : دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ناصر، عثمان بن & ياغي ، خليل عبد الحميد (2019) ، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة".الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية و الطبيعية."

References:

- Al-Saidi, M., & Al-Ghanmi, I. M. J. A. (2020). The practical Reality of The Strategies of Administrative Creativity: An Analytical Survey In The Al Kufa Cement Factory. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(5), 1376-1393.
- Salama, I. K. Y. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146.
- El Talla, S. A., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & Al Shobaki, M. J. (2017). (The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip). *Palestine Technical College-Deir Al Balah Journal, Gaza, Palestine*.
- Cardon et Bribiescas(2019): Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, European scientific journal

- Jahan, M., & Doggett, M. A. (2015). 'A Study on the Students' Perceptions of the Applicability of Lean Principles at Universities. In 122nd ASEE Annual Conference & Exposition: Making Value for Society, June.
- Layton, Mark, Steven. Ostermiller & Dean. Kynaston (2020). "Agile project management for dummies". John Wiley & Sons.
- Waterbury, T. (2015). —Learning from the pioneers: A multiple-case analysis of implementing Lean in higher education. International Journal of Quality & Reliability Management.



كلية التجارة

السيد (ة) /

تقوم الباحثات بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على مجموعة العربي بقويسنا بمحافظة المنوفية " لذا تأمل الباحثات في تعاونكم الصادق بإبداء الرأي في العبارات الواردة بمضمون القائمة ، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذا البحث، علما بأن إجاباتكم سوف تحاط بمتطلبات السرية التامة وتنحصر إستخداماتها في أغراض البحث العلمي فقط.

الباحثات/

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد السابع عشر - العدد الثالث - سبتمبر 2025

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تتبع إدارة مجموعة العربي منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل وأجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته .					
2. يهتم العاملون بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة .					
3. تحفز إدارة مجموعة العربي على الانضباط الذاتي للعاملين للحفاظ على مكان العمل مرتبًا .					
4. تركز الإدارة على متابعة نظافة العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء العمل.					
5. توفر مجموعة العربي أدوات السلامة المهنية في العمل.					
6. تسعى الإدارة إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.					
7. تنشر الإدارة بين العاملين ثقافة إزالة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر.					
8. تلجأ الإدارة إلى تحسين مهارات و معارف موظفيها.					
9. تعتمد الإدارة نتائج تقييم أداء العاملين أساسًا للتحسين المستمر.					
10. تتبنى الإدارة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر للأنشطة والعمليات.					
11. تسعى الإدارة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخير العمل.					
12. تضع الإدارة معايير و إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف.					
13. تعتمد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة.					
14. تسعى الإدارة إلى وضع إجراءات العمل بالحد الأدنى لتقليل الضياع الناجم من الإجراءات الزائدة وغير الضرورية .					
15. تضع الإدارة معايير و إجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء عملهم .					
16. تقوم مجموعة العربي بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة .					
17. تقوم مجموعة العربي بعمليات الرقابة و متابعة تنفيذ الحلول .					

				18. تقوم مجموعة العربي بتحليل مشاكل العمل وانحرافاتهما بشكل دقيق .
				19. تقوم مجموعة العربي بإجراء تحسينات مستمرة حتى وإن لم تكن هناك مشاكل.
				20. تقوم مجموعة العربي بقياس الأداء الفعلي مع الأداء المخطط لغرض تحديد الفجوة بينهما و التحسين .
				21. توفر الإدارة عاملين لديهم القدرة علي العمل في أقسام مختلفة .
				22. تسعى الإدارة إلى إكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال برامج التدريب .
				23. تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات العاملين باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي .
				24. يستجيب العاملين لإسلوب التدوير الوظيفي دون مقاومة .
				25. ينخفض أداء العاملين في مجموعة العربي عند نقلهم إلى أقسام أو وحدات أخرى .
				26. لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات .
				27. لدي القدرة على تقديم عدة أفكار جديدة في فترة زمنية قصيرة .
				28. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
				29. لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها بكلمات مفيدة تناسب موقف معين .
				30. لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة .
				31. لدي القدرة على إنجاز أعماله بإسلوب متجدد .
				32. أبتعد عما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .
				33. أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار وأمتلك الحجة و القدرة على الإقناع.
				34. أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
				35. أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل .

36.	أشعر بالملل في تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .				
37.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة و يسر .				
38.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .				
39.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته .				
40.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .				
41.	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .				
42.	لدي القدرة على تشخيص المشكلات في العمل .				
43.	لدي القدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات في العمل .				
44.	يمكنني وضع طرقاً لتجنب حدوث المشكلات الإدارية.				
45.	يمكنني وضع خططاً لمواجهة مشكلات العمل الإداري.				
46.	لدي القدرة على تمييز المشكلات بسرعة .				

الخصائص الديموجرافية:

- النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي عام ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ مؤهل متقدم

الحالة الاجتماعية:

- ☐ أعزب ☐ متزوج
- ☐ مطلق ☐ أرمل

الخبرة المهنية:

☐ 10-5 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات