

دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة ميدانية-

The role of lean thinking practices to manage human resources in achieving administrative innovation - field study -

زروخي فيروز¹، بن عابد مختار²، جيجيق زكية³

¹ جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، fairouzma@yahoo.fr

² المركز الجامعي علي كافي تندوف، benabedmok@yahoo.fr

³ جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، zakia.djedjig@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2019/08/30

تاريخ القبول: 2019/05/18

تاريخ الاستلام: 2019/03/08

ملخص:

هدفت هاته 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 بوعريريج، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان على الموظفين وكانت 31 منها صالحة للمعالجة الاحصائية.

توصلت 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.

كلمات مفتاحية: التفكير الرشيق، إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، كلية الاقتصاد، جامعة برج بوعريريج.

تصنيفات JEL: O31، O15.

Abstract:

The aim of the study was to highlight the role of lean thinking practices for human resources management represented in the (soft skills, agile actions, agile behaviors and multi-functional workers) in achieving the

المؤلف المرسل: زروخي فيروز، الإيميل: fairouzma@yahoo.fr

administrative innovation of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Bordj Bou Arreridj. And 31 were valid for statistical processing. The study found that the level of rational thinking practices for human resource management is low, while the level of managerial creativity is high from the perspective of the faculty staff. The study also found that there is a significant correlation between the variables of the study.

Keywords: Creative Thinking; Human Resource Management; Administrative Creativity; Faculty of Economics; Bordj Bou Arreridj University.

Jel Classification Codes: O15, O31.

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تطورات هائلة نتيجة اشتداد المنافسة، التطورات التقنية، ترسخ مفهوم عولمة الأسواق، لذا أصبح ضروريا على المؤسسات أن تشخص مصادر تميزها من أجل تدعيمها وتعظيم العائد منها، ومن أهم المصادر التي أصبحت تحتل الصدارة في الاهتمام على مستوى المؤسسات الموارد البشرية والتي أضحت تعامل كاستثمار لا كأصول باعتبارها طاقات إبداعية وجب تدعيمها. في ظل هذه التطورات تعاضم دور إدارة الموارد البشرية من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعل أدائها بطيئا في عصر يتسم بالديناميكية والتغيير السريع واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعلها أكثر استجابة، أكثر رشاقة وأكثر إبداعا في سعيها لتحقيق الأهداف المرجوة في عصر التنافسية.

ولعل من أهم المداخل التي تسعى لتحقيق ذلك مدخل التفكير الرشيق، وعليه وبناء على الطرح السابق تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري لكلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج؟

وينبثق عن هاته الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟

- ما مستوى الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- مستوى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع.

- مستوى الإبداع الإداري العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع من وجهة نظر الموظفين.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وبين الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر الموظفين.

أهداف الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى:

- وضع إطار مفاهيمي للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية.

- صياغة إطار نظري للإبداع الإداري.

- التعرف على مدى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة.

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

- التعرف على مدى مساهمة أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

2. التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المدخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في تسعينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية والتي وجدت صعوبة في مواجهة تنافسية المؤسسات اليابانية، يهدف هذا المدخل إلى جعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية ومنه تحقيق أداء أفضل وتعزيز القدرة التنافسية.

1.2 مفهوم التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية:

في تسعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم التصنيع أو الإنتاج الرشيق والذي يسعى إلى إعادة دراسة كامل مسار العملية الانتاجية والتخلص من كل نشاط لا يضيف قيمة للزبائن، بعدها تحولت فكرة التصنيع الرشيق إلى فكر شامل يطبق في كافة المجالات أو أنشطة الأعمال حاملاً نفس المضمون.

مفهوم التفكير الرشيق يعد فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق القيمة المضافة من خلال التقليل

من الهدر و الضياع (أحمد مسلم و سليم أبو سليم، بدون سنة، صفحة 02)

وهو نظام للإنتاج الرشيق الخالي من الفاقد لأنه يوفر وسيلة لعمل المزيد والمزيد بالأقل والأقل، جهد بشري أقل، معدات أقل، وقت أقل ومساحة أقل، أي استعمال أقل للمدخلات لتوليد نفس المخرجات أو أكثر (Womak & ROOS, 1990, p. 15)، وللإشارة هنا فمصطلح التفكير الرشيق استعمل لأول مرة

بكتاب الآلة التي غيرت العالم لمؤلفه Womak سنة 1990.

وبإسقاط مفهوم التفكير والتصنيع الرشيق في مجال إدارة الموارد البشرية عرفه Kazozcu سنة

2011 على أنه قدرة إدارة الموارد البشرية على إعادة هيكلة أنشطتها و وظائفها وتنظيم مواردها وصياغة

الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التحديات البيئية.

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية على أنه توجه معاصر لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تقليل الوقت والجهد اللازم لأداء المهام تقليل الضياع والهدر بموارد المؤسسة بغية الارتقاء بمستوى الأداء وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات الخارجية وإضافة قيمة جديدة لعملائها.

2.2 أدوات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية:

من أهم الأدوات أو التقنيات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق مبادئ التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية نجد:

فرق العمل و تمكين العاملين - الإدارة - إدارة الجودة الشاملة - علاقة الرضا المتبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية - ثقافة التطور والتحسين المستمر - الاتصالات الفعالة، التدريب المستمر، التفويض والدعم والتحفيز - توافر المعلومات - ثقافة تنظيمية مرنة - تنظيم شبكي مرن - اكتساب المواهب والحفاظ عليها - توفير التكنولوجيات اللازمة للتعلم.

3.2 ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية:

اعتمدنا في دراستنا هاته على أربعة أبعاد والتي تعد من أهم ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية، وركز عليها المتخصصون في هذا المجال وهي: بتصرف عن (كاريش و عيادي، 2018، صفحة 87)، (وليد حسين، 2018، صفحة 593)، (المعموري و دهيرب، 2018، صفحة 138)

*المهارات الرشيقة: تشير إلى كل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تستهدف تطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل سريع.

*الاجراءات الرشيقة: تشير إلى كافة سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تقليل الهدر في وقت وجهد الموظف.

*السلوكيات الرشيقة: تشير إلى كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تغيير قيم وتوجهات الموظفين وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية بما يتوافق والثقافة السائدة في المؤسسة.

*العمال متعددي الوظائف: تشير إلى كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تنويع مهارات

الموظفين بالاعتماد على استراتيجية إعادة تصميم العمل وهذا استجابة للتغيرات التي تحدث.

3. الإبداع الإداري:

تعمل المؤسسات في ظل التحديات التي تواجهها على إيجاد طرق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تملكه من طاقات إبداعية، إذ يعد مدخلا حقيقيا لتحقيق التميز للمؤسسة وهذا ليس بالأمر السهل إذ يتطلب توافر مجموعة من المرتكزات.

1.3 مفهوم الإبداع الإداري:

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له بحسب وجهات نظرهم وفيما يلي عرض لبعض منها:
عرفه **Schumpeter** على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو طريقة تصميمه (Lachmann, 1993, p. 22)

وهو تطبيق للأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تضيف قيمة مضافة للمؤسسة
(Byrd & Brown, 2002, p. 29)

وهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة (ممدوح التل، 2003، صفحة 19)
فيما عرفه هيجان على أنه قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. (هيجان، 1999، صفحة 24)

هذا التعريف الأخير لخص لنا مجمل مرتكزات الإبداع الإداري والتي سنتطرق لها لاحقا.
بعد استعراضنا لمجموعة التعاريف السابقة يمكننا تعريف الإبداع على أنه الخروج عن المؤلف أو العادي، يبدأ بعمليات ذهنية لتتحول إلى ممارسات أو سلوكيات إبداعية لتترجم في الأخير إلى نواتج إبداعية، والإبداع ليس عملية سهلة إذ يشترط تحقيقه توافر مجموعة من المقومات والتي ذكرها هيجان في تعريفه.

2.3 أبعاد الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من الأبعاد والتي اتفق عليها المتخصصون والباحثون في المجال يمكن توضيحها فيما

يلي:

*الطلاقة: تشير إلى قدرة الفرد على توليد مجموعة من الأفكار في فترة زمنية محددة (تشير إلى الجانب الكمي للأفكار)

*الأصالة: تشير إلى قدرة الفرد على توليد أفكار تتسم بالجدة أي الشخص صاحب الفكر الأصيل يتعد عن المألوف.

*المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة (الغزاوي و نصير، 2012، صفحة 46)

*المخاطرة: تعبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة (الصافي، 1997، صفحة 114)

*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 غير المادية أو الشادة أو الحيرة في محيط الفرد، أو توظيفها أو استخدامها أو إثارة تساؤلات حولها (جروان، 2007، صفحة 13)

4. منهجية الدراسة الميدانية:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان، واسترجعناها كلها وكانت 31 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

2.4 بناء أداة القياس و ثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي

من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، المؤهل العلمي، موقع العمل وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

الجزء الثاني يشمل 16 عبارة وهي تتعلق بأبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية والممثلة في: المهارات الرشيقة، الإجراءات الرشيقة، السلوكيات الرشيقة والعمال متعددي الوظائف.

الجزء الثالث يشمل 15 عبارة تتعلق بأبعاد الإبداع الإداري ممثلة في الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة والحساسية للمشكلات.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 94.9% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

و الجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

الجدول 2: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

اسم المتغير	معامل الثبات (%)
أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية	92.2
أبعاد الإبداع الإداري	93.6
الاستبيان ككل	94.9

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

3.4. أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

5. تحليل النتائج:

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، ومن خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة الفرضيات البحث على النحو التالي:

1.5 الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على أن " مستوى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع " وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 3: أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تبنى إدارة الموارد البشرية برامج ومنهجيات جديدة بهدف تطوير الموظفين	2,16	1,128	منخفض
يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء العاملين كأساس للتحسين المستمر	1,81	,873	منخفض
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على جذور المشكلات للقيام بالتطوير اللازم	1,97	,836	منخفض
نظام الحوافر واضح في الكلية ويرتبط مباشرة بالأداء.	2,16	1,068	منخفض
المهارات الرشيقية	2.025	0.976	منخفض
تدعم الكلية تشكيل فرق العمل	2,29	,973	منخفض
يطلعني رئيسي المباشر على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويتم إشراكي في الشؤون المهمة للكلية	2,16	1,036	منخفض

متوسط	1,226	2,65	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح
منخفض	1,071	2,29	تتم إدارة الموارد البشرية بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الضياع في حركات وعمليات الموظف
منخفض	1.076	2.347	الإجراءات الرشيقة
منخفض	1,028	2,45	تشجع إدارة الموارد البشرية في الكلية التعلم ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل.
منخفض	1,145	2,39	تعمل إدارة الموارد البشرية في الكلية على تقليل السلوكيات السلبية للعاملين
منخفض	1,028	2,55	تتوافق القيم والاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الكلية مع الثقافة العامة السائدة فيها
منخفض	,908	1,90	تعمل إدارة الموارد البشرية في الكلية على تفعيل الممارسات الإبداعية للموظفين
منخفض	1.027	2.322	السلوكيات الرشيقة
منخفض	,902	2,29	توفر إدارة الموارد البشرية العاملين الذين لديهم القدرة على العمل في أقسام مختلفة
منخفض	,870	1,90	تسعى الإدارة إلى تنويع مهارات العاملين بالاعتماد على أسلوب التناوب الوظيفي
منخفض	,979	2,32	تسعى الإدارة إلى إعادة تصميم العمل استجابة للتغيرات البيئية
منخفض	1,336	2,58	يستجيب العاملون لأسلوب التناوب الوظيفي دون مقاومة
منخفض	1.021	2.272	العمال متعددي الوظائف
منخفض	1.025	2.241	التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج منخفض وجاء بوسط حسابي قدره (2.241) وبانحراف معياري مقدّر بـ (1.025)، وجاءت أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية مرتبة كمايلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولا: بعد الإجراءات الرشيقة بمتوسط حسابي قدره (2.347)

ثانيا: بعد السلوكيات الرشيقة بوسط حسابي قدره (2.322)

ثالثا: بعد العمال متعددي الوظائف بوسط حسابي قدره (2.272)

رابعا: بعد المهارات الرشيقة بوسط حسابي قدره (2.025)

تعكس لنا النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه أن تطبيق التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية والمركز أساسا على الرشاقة والذي يهدف إلى تقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد اللازمة لتنفيذ المهام لا زال دون المستوى المطلوب بالكلية، وهو ما يبين لنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لازالت تركز فقط على الوظائف الأساسية كالتخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز وتطوير المسار الوظيفي دون إدخال عنصر الرشاقة في التفكير والذي من خلاله تكون الكلية أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في محيطها.

وعليه وبناءا على النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أن " مستوى توافر

أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع" ونقبل بالفرضية العدمية.

2.5 الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على أن "مستوى الإبداع الإداري العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع من وجهة نظر الموظفين".

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 4: أبعاد الإبداع الإداري

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	1,296	3,29	لدي القدرة على توليد عددٍ كبيرٍ من الافكار
مرتفع	1,080	3,97	أستطيع أن أعبر عن أفكاري بطريقة يفهمها الجميع
مرتفع	1,056	3,87	أعبر عن أفكاري ومقترحاتي الجديدة بثقة
مرتفع	1.144	3.71	الطلاقة
مرتفع	1,193	3,90	أسعى بجد لكي يكون التميز السمة الغالبة على عملي
مرتفع	,956	3,77	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالكلية
مرتفع	1,022	3,61	أمتلك القدرة على تكوين ارتباطات مميزة بين المعلومات
مرتفع	1.057	3.76	الأصالة
مرتفع	1,068	3,84	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة
مرتفع	1,145	3,39	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي
مرتفع	1,029	3,52	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
مرتفع	1.08	3.583	المرونة
مرتفع	1,107	3,68	مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال وقرارات
متوسط	1,197	3,03	أرغب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
متوسط	1,131	3,29	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عن ذلك
متوسط	1.145	3.333	المخاطرة
مرتفع	1,077	3,32	أتميز بسرعة ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها
مرتفع	,958	3,58	أخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
مرتفع	1,147	3,87	لدي القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في المحيط
مرتفع	1.06	3.59	الحساسية للمشكلات

مرتفع	1.097	3.595	الإبداع الإداري
-------	-------	-------	-----------------

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع وجاء بوسط حسابي قدره (3.595) وبانحراف معياري مقدر بـ (1.097)، وجاءت أبعاد الإبداع الإداري مرتبة كمايلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: بعد الأصلة بمتوسط حسابي قدره (3.76)

ثانياً: بعد الطلاقة بوسط حسابي قدره (3.71)

ثالثاً: بعد الحساسية للمشكلات بوسط حسابي قدره (3.59)

رابعاً: بعد المرونة بوسط حسابي قدره (3.583)

خامساً: بعد المخاطرة بوسط حسابي قدره (3.333)

النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة:

- لديهم قدرة على توليد أفكار جديدة تخص العمل، استحداث طرق وأساليب جديدة لتنفيذ مهامهم ويأتي هذا خصوصاً للتغلب على الملل الذي يصيبهم بسبب الأعمال الروتينية.

- لديهم قدرة على توقع مشاكل العمل قبل حدوثها وإيجاد حلول لها وهذا بسبب خبرتهم في العمل الإداري.

- قدرتهم على التأقلم ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال العمل، ويرجع ذلك لخبرة المستجوبين دائماً في مناصبهم حيث أن أغلبهم عدد سنوات خدمتهم بالكلية محل الدراسة ما بين 5 إلى 10 سنوات.

- إلا أن نسبة تحملهم للمخاطرة والمجازفة بأعمال فيها نوع من عدم التأكد جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي أبعاد الإبداع الإداري، ويرجح أن يرجع ذلك إلى عدم وجود تعاون بينهم كموظفين وغياب عنصر الثقة بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

وبناء على النتائج المحصل عليها نثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أن "مستوى الإبداع

الإداري العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج مرتفع من وجهة نظر

الموظفين".

3.5 الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وبين الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر الموظفين".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع

الإداري في مؤسسة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	7,625	1	7,625	17,730	4.182	,616 ^a	,379	,000 ^b
الخطأ	12,472	29	,430					
المجموع	20,097	30						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تساهم بما نسبته 37.9% في تحقيق الإبداع الإداري لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وبين الإبداع الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر الموظفين".

والجدول الموالي يعطينا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الإبداع الإداري لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

برج بوعرييج.

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1,984	,400	,616	4,954	,000
الإبداع الإداري	,719	,171		4,211	,000

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه يمكننا صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

$$\text{الإبداع الإداري} = 0.719 \text{ التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية} + 1.984$$

أي أنه كلما زادت ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة زاد مستوى الإبداع الإداري بـ 71.9%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة المدروسة.

ولاختبار مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية على حدى في تحقيق

الإبداع الإداري للموظفين تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

*الفرضية الفرعية الأولى: نصت هذه الفرضية على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد

المهارات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين بعد المهارات الرشيقة والإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	3,950	1	3,950	7,093	4.182	,443 ^a	,197	,012 ^b
الخطأ	16,148	29	,557					
المجموع	20,097	30	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد المهارات الرشيقة يساهم بما نسبته 19.7% في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة المدروسة. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.012 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة" *الفرضية الفرعية الثانية: نصت هذه الفرضية على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإجراءات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين بعد الإجراءات الرشيقة و الإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الاتحدار	6,329	1	6,329	13,332	4.182	,561 ^a	,315	,001 ^b
الخطأ	13,768	29	,475					
المجموع	20,097	30	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد الاجراءات الرشيقة يساهم بما نسبته 31.5% في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة المدروسة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الإجراءات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة" *الفرضية الفرعية الثالثة: نصت هذه الفرضية على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد

السلوكيات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين بعد السلوكيات الرشيقة والإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	6,724	1	6,724	14,580	4.182	,578 ^a	,335	,001 ^b
الخطأ	13,374	29	,461					
المجموع	20,097	30	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد السلوكيات الرشيقة يساهم بما نسبته 33.5% في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة المدروسة. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوكيات الرشيقة وبين الإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة"

*الفرضية الفرعية الرابعة: نصت هذه الفرضية على " علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العاملين متعددي الوظائف وبين الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين بعد العمال متعددي الوظائف والإبداع الإداري بمؤسسة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	5,629	1	5,629	11,282	4.182	,529 ^a	,280	,002 ^b
الخطأ	14,468	29	,499					
المجموع	20,097	30	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة، كما تبين النتائج المحصل عليها أن بعد العمال متعددي الوظائف يساهم بما نسبته 28% في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسة المدروسة.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.002 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة " علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العاملين متعددي الوظائف وبين الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة"

5. خاتمة:

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 بوعرييج، وتوصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- مستوى توافر أبعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج منخفض.

- مستوى الإبداع الإداري العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج مرتفع من وجهة نظر الموظفين.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة، حيث يساهم التفكير الرشيق لإدارة الموارد

- البشرية بما نسبته 37.9% في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج حسب ما جاء في إجابات المبحوثين.
- يساهم بعد المهارات الرشيقة بما نسبته 19.7% في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.
- يساهم بعد الإجراءات الرشيقة بما نسبته 31.5% في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.
- يساهم بعد السلوكيات الرشيقة بما نسبته 33.5% في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.
- يساهم بعد العمال متعددي الوظائف بما نسبته 28% في تحقيق الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها نقتراح التوصيات التالية:
- الاهتمام بالموظفين المبدعين ودعمهم للوصول بأفكارهم إلى نواتج إبداعية حقيقية تطبق في الواقع.
- الحرص على التدريب المستمر للمبدعين لتنمية تفكيرهم الإبداعي.
- توفير الاستقرار الوظيفي لجميع موظفي الكلية محل الدراسة مما يزيد من دافعيتهم للعمل والبحث عن تحقيق فارق في مستويات الأداء.
- توفير مناخ تنظيمي مدعم ومحفز على الإبداع.
- الحرص على تفويض بعض المهام للموظفين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص الكلية.
- تشجيع العمل الفرقي وتوفير جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- تنويع الحوافز بين مادية ومعنوية وفقا لحاجات ودوافع الموظفين وبالشكل الذي يساهم في تطوير مستوى أدائهم.
- أن يكون نظام تقييم الأداء عادلا وفعالاً.

6- قائمة المراجع:

- حسين وليد حسين، ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العراق، المجلد 13، العدد 49، 2018.
- سهير ممدوح التل، الإبداع، (القاهرة، دار الفكر، 2003).
- صليحة كاريش، فايضة عيادي، متطلبات تطبيق مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المجلد 1، العدد 1، 2018.
- عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، (السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999)
- عبد القادر أحمد مسلم، و شذا سليم أبو سليم، (بدون سنة)، الإدارة الرشيقة و دورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال ، تم الاسترداد من <https://www.google.com/search?client=firefox-b-ab>
- عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية و التطبيق، (السعودية، دار مطابع البلاد، 1997)
- علي محمد المعموري، و محمد سمير دهيرب أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف تحقيق رضا الزبون، مجلة دراسات محاسبية و مالية، العراق، المجلد 13، العدد 43، 2018
- فتحي جروان، تعليم الفكر، (عمان، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2007)
- نجم العزاوي، و طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 13، 2012.
- Byrd, J., & Brown, P. L. (2002). the innovation equation, building creativity and risk taking in your organization. USA: John wiley & son Inc.
- Lachmann, J. (1993). le financement des stratégies de l ' innovation. Paris: ECONOMICA.
- Womak, J., & ROOS, D. (1990). the machine that changed the world. New York: Simon schuster.