

## The impact of Lean management on achieving Functional Creativity, an applied study at Taif University

Dr. Samia Ayed Al-Jaeed\*, Remas Ahmad Al-Thbaity

College of Business Administration | Taif University | Saudi Arabia

Received:  
09/07/2023

Revised:  
20/07/2023

Accepted:  
20/03/2024

Published:  
30/05/2024

\* Corresponding author:  
[dr\\_aljaeed@hotmail.com](mailto:dr_aljaeed@hotmail.com)

Citation: Al-Jaeed, S. A., & Al-Thbaity, R. A. (2024). The impact of Lean management on achieving Functional Creativity, an applied study at Taif University. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6S), 42 – 60.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.W090723>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**ABSTRACT:** The study aimed to know the impact of applying the requirements of lean management on achieving the dimensions of functional creativity at Taif University. The quantitative approach and the questionnaire tool were used to analyze the research variables according to two axes: lean management requirement university's and the second axis to reveal the availability of functional creativity dimensions (originality, fluency, flexibility, sensitivity to problems) at Taif University, in addition to the impact of the independent variable on the dependent variable. A random sample of (346) individuals out of (3494) of (administrators and academics) at the university was distributed according to demographic variables (gender, nature of work, academic rank, practical experience). (298) questionnaires were retrieved, valid for analysis, at a rate of (86%). The results show that there is a positive influence of one of lean management requirement's (the change of university culture) on functional creativity. Conducting more future studies on the impact of the remaining dimensions of lean management such as (agility and speed in decision-making) in achieving job creativity are suggested. As well as conducting comparative studies between Taif University and other local and international universities in the application of lean management and its impact on job creativity to benefit from experiences and transfer good practices.

**Keywords:** Lean management, Functional creativity, Taif university

### أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة الطائف

د. سامية عايض الجعيد\*, ريماس أحمد الثبتي

كلية إدارة الأعمال | جامعة الطائف | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف وتم استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبانة لتحليل متغيرات البحث وفق متغيرين: المتغير الأول الكشف عن مدى تطبيق جامعة الطائف لأبعاد الإدارة الرشيقة (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين ، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، والتغيير في ثقافة الجامعة) والمتغير الثاني للكشف عن مدى توفر أبعاد الإبداع الوظيفي (الأصالة ،الطلاقة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات) في جامعة الطائف ، بالإضافة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع. ووزعت عينة عشوائية قوامها (346) مفردة من أصل (3494) من (الإداريين والأكاديميين) بالجامعة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية) وتم استرداد (298) استبانة، صالحة للتحليل بمعدل (86%) واستناداً لتحليل برنامج SPSS، أثبتت النتائج وجود تأثير ايجابي لمتطلب واحد من متطلبات الإدارة الرشيقة (التغيير في ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف. كما حثت الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر باقي أبعاد الإدارة الرشيقة مثل (خفة الحركة والسرعة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الإبداع الوظيفي. كذلك إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات أخرى محلية وعالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الإبداع الوظيفي للاستفادة من التجارب ونقل الممارسات الجيدة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة، الإبداع الوظيفي، جامعة الطائف

## مقدمة البحث

يعتبر مفهوم الإدارة الرشيقة أحد المفاهيم السائدة في عالم الأعمال لتأثيرها الإيجابي على الأداء وتحقيق النمو والعوائد الاقتصادية العالية. فهي نهج للإدارات المنظمة الساعية للتحسين المستمر وتحقيق تغييرات تصاعديّة في الكفاءة والجودة الإدارية ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص خلال فرق العمل التطويري في المجالات المختلفة وتحقيق أفضل المخرجات للعملاء. وتاريخياً انطلق أسلوب الإدارة الرشيقة إلى العالم بعد النجاح الذي حققته الإدارة الرشيقة عام 1940م حيث طبقت لأول مرة على أنظمة إنتاج سيارات شركة تويوتا فساهمت في تخفيض التكاليف عن طريق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وتقليل الهدر في الجهد والوقت والموارد وتجنب الأنشطة غير الضرورية في الإنتاج.

حظيت الإدارة الرشيقة باهتمام المنظمات الحديثة بمختلف القطاعات لسهولة استخدامها ولنتائجها الإيجابية على مستوى التنظيم والأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة، أيضاً اهتم الباحثين والكتاب بالإدارة الرشيقة في منشوراتهم ومؤلفاتهم العلمية التي تهدف إلى مساعدة الشركات على أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الحديثة وتقليل الهدر في الموارد المادية بالإضافة لتقليل جهد الموظفين ووقت العمل. هاجس المنظمات المعاصرة هو المنافسة الشديدة وأصبح اهتمام المنظمات ينصب حول تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات وتطلعات العملاء في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة. ومن المنظمات التي تعاني من ضغط المنافسة المحلية والعالمية هي المنظمات التعليمية تحديداً التعليم العالي. لذلك حرصت الجامعات بالمملكة العربية السعودية على مواكبة التطورات العالمية الحديثة في مجال تطبيق معايير الجودة لرفع مستوى الأداء التنظيمي من أجل رفع مستوى الخدمات الأكاديمية من جانب ومن جانب آخر تغذية المجتمع العلمي بأبحاث علمية متميزة.

وبما ان الجامعات اليوم أحد أهم روافد صناعة الاقتصاد والحضارة وأهم المنظمات التي تساهم في تحقيق الرؤى المستقبلية من خلال إعداد وتأهيل أفراد على قدر من المعرفة والعلم والمهارة والحكمة. بناءً على ذلك أدركت إدارة الجامعات أهمية تبني المفاهيم العلمية الحديثة لذلك يركز هذا البحث على معرفة دور الإدارة الرشيقة وربطها بالإبداع الوظيفي والخروج بتوصيات تدعم التحول إلى الإدارة الرشيقة وخلق الإبداع الوظيفي بالجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة الاستراتيجية 2030م.

## 2. مشكلة البحث

في ظل تسارع النظام العالمي الجديد من أجل أن يواكب التغيرات التكنولوجية الحديثة وكذلك ظهور أدوات إدارية حديثة كأدوات الإدارة الرشيقة بصفتها فلسفة إدارية حديثة تعمل على تحقيق ثقافة منع الهدر وتقليل الفاقد في استخدام الموارد المادية وجهد الموظفين من خلال العمليات الإدارية المختلفة، كل تلك التغيرات أجبرت المنظمات المجتمعية بكافة أشكالها على التغيير لمواكبة الحداثة والتطور ومنها قطاع الجامعات الذي يتميز بخصائص وسمات تجعله يختلف تماماً عن المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى حيث ان الجامعات تسعى دائماً بمختلف كلياتها وأقسامها الإدارية والأكاديمية ومراكزها البحثية للاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية للوصول إلى درجة عالية من الإبداع الوظيفي .

على الرغم من أهمية تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة إلا انه تتجاهل بعض قوانين تنظيم الجامعات أهمية تدريب القيادات الأكاديمية على أدوات الإدارة الرشيقة وكيفية تحقيق أعلى استفادة من الإمكانيات المتاحة للجامعات فقد لاحظ (نجيب، ٢٠٠٦) في دراسته ان قانون تنظيم الجامعات المصري يهمل جانب تدريب القيادات على درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة. الاهتمام بالمواضع الخارجية في إدارة الجامعات أكثر من الموضوعات الداخلية مثل (تقليل الهدر والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية والخدمات) تدل على وجود فجوة في الرؤى عند القيادات الأكاديمية يؤدي ذلك إلى التأثير السلبي على كل عمليات الإصلاح والتطوير في الجامعات كما اشارت إليها دراسة (الشرقاوي، 2003).

تساعد الإدارة الرشيقة على حل المشكلات التي تحول دون تحقيق أعلى معدلات الكفاءة في المنظمات مثل عدم استقرار الهياكل التنظيمية والخلل في العلاقات الوظيفية نتيجة الصراع على السلطة كما اشارت إليها دراسة (عبد الستار، ٢٠١٣) وترى (كرتات ، 2019) أن الإدارة الرشيقة تعالج مختلف أشكال الهدر التي من الممكن ان تصادف أي عملية إنتاجية. (بن وارث وجابة 2016) اكد على ضرورة التخلص من كل العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الرشيقة مثل الثقافة السائدة في المنظمات وغياب روح التعاون بين الادارة والموظفين.

ودراسة (البناء، 2014) أشارت إلى ان تطبيق الإدارة الرشيقة يتطلب رفع كفاءة نظام المعلومات وتوفير المهارات اللازمة لدي بعض العاملين في مشروع التحسين و حل مشكلة مقاومة الموظفين للتغيير. تحتاج الإدارات الجامعية إلى تبني الأساليب الإدارية العلمية الحديثة لرفع مستوى الجدارة القيادية ومن الأساليب الإدارية الحديثة هي الإدارة الرشيقة فيمكن لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة مثل التعاون بين الإدارة والموظفين حل جوانب القصور التي تعاني منها الإدارات الجامعية مثل التركيز على العمل الفردي أكثر من الميل إلى جهود الفريق مما ينتج عنه شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة والتداخل الوظيفي وعدم وضوح الاختصاصات (أبو بكر، 2020). مما لا شك

فيه توفر متطلبات الادارة الرشيقة وتعزيز ثقافة استخدام هذا الأسلوب لدي جميع العاملين على اختلاف وظائفهم مع توفر البرامج التدريبية اللازمة يسهم في حل المشكلات الإدارية وتنظيم بيئة العمل وتطوير وتحسين جودة مخرجات العمل الإداري (المطيري 2019) تجدر الإشارة الي أن ما سبق يمثل الإشكالات التي واجهت الباحثين في تناول هذا الموضوع خصوصاً وان قطاع الجامعات لم يتناول موضوع الدراسة بالدراسات البحثية الكافية، وبناءً على هذه الإشكالية تسعى الدراسة للرد على التساؤل الرئيسي وهو: ما هو أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تطبيق جامعة الطائف لمتطلبات الإدارة الرشيقة؟
- 2- ما مدى توافر ابعاد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الطائف؟
- 3- ما هو تأثير دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف؟
- 4- ما هو تأثير التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف؟
- 5- ما هو تأثير الاهتمام ب التكوين والتدريب كماً ونوعاً في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف؟
- 6- ما هو تأثير التغيير في ثقافة الجامعة على تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف؟

### 3. أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف. حيث أن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة هي: (دعم الإدارة العليا، تعاون إدارة الجامعة مع الموظفين، اهتمام إدارة الجامعة بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، والتغيير في ثقافة الجامعة) وبيان التالي:

1. مدى تطبيق جامعة الطائف لمتطلبات الإدارة الرشيقة.
2. مدى توافر ابعاد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في جامعة الطائف.
3. تأثير دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.
4. تأثير التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.
5. تأثير الاهتمام ب التكوين والتدريب كماً ونوعاً في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.
6. تأثير التغيير في ثقافة الجامعة على تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.

### 4. أهمية البحث

- الأهمية النظرية: تتناول الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً لسد الفجوة الموجودة في الأبحاث العلمية فيما يتعلق بمجالين مهمين هما الإدارة الرشيقة والابداع الوظيفي وتسلط الضوء على أهمية العلاقة بين الإدارة الرشيقة والابداع الوظيفي خصوصاً للمنظمات الحكومية التي تعاني اصلاً من البيروقراطية والجمود وعدم التغيير.
- الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة للكشف عن مدى تطبيق جامعة الطائف لمتطلبات الإدارة الرشيقة بالإضافة للكشف عن مدى تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي لدى موظفي جامعة الطائف كأحد القطاعات الحكومية السعودية الهامة والتي يجب أن تحقق التميز لتشارك في تحقيق رؤية المملكة 2030. بالإضافة لمعرفة الأثر الذي يمكن أن يحدثه تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على الإبداع الوظيفي.

### 5. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وصياغة فرضيات البحث

#### أولاً: مفهوم و أبعاد الإدارة الرشيقة

عرف (مسلم وأبو سليم، 2011) كلمة (رشاقة) ويقصد بها المرونة وسلاسة وسرعة التعامل مع المتغيرات. كما عرفها (درمان، 2015) إن مصطلح (الرشيق) مشتق من التقليل في استخدام الموارد وعدم التبذير، بمعنى تحقيق الكفاءة العالية في استخدامها، بقليل من الوقت والجهد والمخزون ورأس المال) وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات. أما (ركاج، 2017) فترى أنها فكر اداري حديث يهدف لإنتاج منتج وتقديم خدمة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية تقلل من هدر وتلف الموارد وذلك بمشاركة كل الافراد لاستخدام أدوات الإدارة الرشيقة وتطبيق مبادئها بشكل صحيح ومجابهة التحديات التي قد تطرأ عند التنفيذ من خلال سياسة التطوير، والتحسينات المستدامة في مدة زمنية قياسية. بينما يرى (Pires, 2012) ان فلسفة الادارة الرشيقة مبنية على القيم والمواقف الادارية اللازمة للحفاظ على تطبيق التحسين المستمر في الامد الطويل.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر تعريفات الإدارة الرشيقة في اتجاه كيفية القضاء على جميع أشكال الهدر في العمليات الإدارية وكذلك في كيفية تطبيق أساليب العمل بصورة قياسية ويرى (Mironiuk, 2012) ان الإدارة الرشيقة تدعم الجانب (المادي والبشري والانتاجي) الموجه نحو التحسين المستمر، والوصول إلى تحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية. واستناداً لما سبق يمكن تعريف الإدارة الرشيقة على أنها أسلوب اداري يطبق وفق أدوات رشيقة بطريقة تضمن الحد من الأنشطة الغير ضرورية والقضاء على الهدر والتحسين المستمر بهدف ترشيد تصرفات الإدارة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بما يحقق أفضل النتائج لكافة الأطراف ذوو المصلحة والمجتمع ككل.

أما عن أهمية الإدارة الرشيقة فيرى جمس ودانيال (James & Daniel, 2009) أنها تهتم بالعمل على حل مشكلات الهدر الإداري سواءً في الجوانب المادية او البشرية والتركيز على تطوير وتحسين العمل الإداري بما يخدم المؤسسة ويعود بالبرقي والتطور وإيجاد مخرجات على مستوي عالي من الجودة.

تهدف الإدارة الرشيقة لتحقيق لما يلي وفقاً (كرتات, 2019): (1) الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد او أساليب وأدوات غير ضرورية للعاملين. (2) تحقيق معدل فاقد يصل إلى الصفر في كل أنشطة الإنتاج مثل الأعطال، زمن التأخير، عدد المنتجات غير المطابقة للمواصفات، حوادث العاملين. تحسين الجودة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، (4) خفض زمن تقديم الخدمات والمنتجات، والمرونة في الاستجابة لاحتياجات العملاء(3).

أشارت (كرتات, 2019) أيضاً الى أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في تحقق أهدافها وجعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية مثل: تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين). تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد ذوي مهارات متعددة). الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة. تشجيع الإبداع، الابتكار، الاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين. وحتى يتسنى للمنظمات تطبيق الإدارة الرشيقة بنجاح لابد من توفر المتطلبات الآتية:

1. دعم الإدارة العليا: وفي هذا أشار (Nicoulas & Thomas, 2009) الي أن نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يعتمد على مدى إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير لإدارة رشيقة للعاملين وذلك بما توفره من مقومات نجاح لهذا الأسلوب من إمكانيات مادية وبشرية ووقت وتشجيع روح الإبداع والمبادرة لجميع العاملين لتقديم الآراء والمقترحات التطويرية.
2. التعاون بين الإدارة والعاملين: خلق جو عمل إيجابي وتطبيق مبدأ التشاركية الجماعية بين جميع العاملين لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها (Philippe & Jean, 2009).
3. التغيير في ثقافة المؤسسة: ويتم بنشر ثقافة وأسلوب الإدارة الرشيقة بين جميع العاملين وغرس فكرة المبادرة والإبداع والمحافظة على موارد وممتلكات المؤسسة (Philippe & Jean, 2009).
4. الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: (بوقطف، 2015) في دراسته أشار الي ان التدريب يجب أن يكون يأتباع سياسة مبنية على أسس موضوعية مع تطابق البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوي الآليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

#### ثانياً: مفهوم وابعاد الإبداع الوظيفي

يعد الابداع الوظيفي أداة للتنمية الحديثة ومتطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن الكفاءة والتميز في الأداء. للتعريف بالإبداع الوظيفي وأبعاده تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولها المهتمين بالإبداع الوظيفي في هذا المجال فقد عرف (( Morlà-Folch, Mar, & Eleni, 2019) الإبداع الوظيفي بأنه قدرة ورغبة الفرد في اختراع أفكار جديدة ومبتكرة، أو غير تقليدية فيما يتعلق بعمله. و(العتيبي, 2007) ينظر إليه بأنه "قدرات عقلية تتوافر معها عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي.

في حين يرى كل من (Yong & Chen, 2010) إن الإبداع هو "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة". أما (فيروز, 2011م) اشارت أن الابداع الوظيفي هو الخروج عن المألوف والعادي، فيبدأ بعمليات ذهنية ثم تتحول لممارسات أو سلوكيات لترجم في الأخير إلى نواتج إبداعية. وفي رأي (العبيدي, 2011) ان الابداع الوظيفي هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطور إلى مرحلة الابتكار الأصيل ويتفاعل فيها الفرد والعمل، وبينته الداخلية والخارجية. وأشار (عبد القادر سعيد، 2009) اليه بأنه نتائج التفاعل بين كل من (الدافعية، الجهد، الخبرات والكفاءة). و(عرف Torrance, 2008)) الإبداع بأنه اكتشاف المشكلات والوعي بمواطن الضعف والقصور، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، البحث عن الحلول باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل النتائج للآخرين.

ويرى (Jones, 2001) ووافق في الرأي (Morales and Montes, 2006) أن الإبداع عبارة عن اقتراح أو تبني فكرة جديدة كلياً متعلقة بسلعة أو خدمة أو نظام أو نشاط أو سياسة أو أسلوب، قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها لرفع مستوى استجابتها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم). في المقابل، ينوه (الدوري والعزاوي، 2004) إلى أن الإبداع التنظيمي يعد من الموضوعات المثشابة والمعقدة فضلاً عن أهميته الكبيرة كما يرى أن قدرة المنظمات على الإبداع يعني قدرتها على النمو والتطور، بالتالي تحقيق زيادة في الإيرادات. ومما سبق من تعريفات يمكن تعريف الإبداع الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الموكلة لهم وفق ما جاءت به القوانين التنظيمية، لتحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية محددة وفعالية وكفاءة. تتجسد أهمية الإبداع الوظيفي في أنه يُعد تنمية للعنصر البشري على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع فالدول المتقدمة والمنظمات المختلفة تنفق أموالاً طائلة للوصول للعاملين لديها لدرجة الإبداع الوظيفي حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وبجودة عالية حسب طبيعة نشاط هذه المنظمات وتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق التنمية ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات بالشكل الإيجابي وكفاءة وفعالية. إن أهم الإيجابيات التي تأتي من الإبداع الوظيفي تتمثل في (موسى، 2013): (1) تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد. (2) المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في أنظمة المنظمة. الاستغلال الأمثل للموارد المالية باستخدام أساليب علمية متطورة وحديثة. كما أن أهمية الإبداع الوظيفي تكمن في (نوري، 2012): (1) وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور). (2) تحسين النوعية من خلال تقليل من التالف والمرفوض. (3) تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

أهمية الإبداع تأتي من أنه هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية وكذلك من مساهمته في مساعدة المنظمات على الاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة وفعالية. ما عن أهداف الإبداع الوظيفي فقد أكد (أبو زريق 2017) على أن الإبداع يعتبر من أهم أهداف المنظمات لأنه يعزز من بقائها واستمراريتها في ظل التنافسية الشديدة والتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاقتصاديات المعتمدة على (السرعة، المرونة، الإبداع والتجديد) ولخصت (حليمة، 2015) أهداف الإبداع الوظيفي في: يساعد المنظمة على تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ووضع أنظمة عمل جديدة ومبدعة. إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة. يعمل على رفع التنمية والكفاءات التنظيمية. تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة المبيعات.

اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد الإبداع الوظيفي فقد ذكر (Gilford, 1959) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية المتضمنة (الطلاقة في التفكير المرونة، الحساسية للمشكلات والأصالة) اتفق معه في هذا الرأي العديد من الباحثين والمهتمين بالدراسة ونورد بعض آرائهم فيما يلي:

1. الطلاقة: (Kenett, 2018)) يرى أنها تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان، المكان، الظروف، التحديات والأفكار السابقة في اتجاهات متعددة ومتنوعة وصولاً في النهاية للأفكار الإبداعية و(أبو زريق 2017) ذكر في دراسته بأنها قدرة الفرد على تقديم أو إنتاج عدد كبير من المرادفات أو البدائل والاستخدامات أو الأفكار حيث أن جوهر الطلاقة يكمن في التذكر والاستحضار للمعلومات أو الخبرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها.
2. المرونة: (Kenett, 2018) ان تكون للفرد أفكار متنوعة في جوهرها وألاً يتصلب ويقف حول نوعية واحدة من الحلول أو هو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو فهم المهمة واستراتيجية العمل، أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للأهداف، أي إن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم. وأشار (العزاوي ونصير، 2011) بأنها قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة. أما (Guilford, 1959) و(أبو زريق، 2017) اتفقا على ان المرونة تعني القدرة على تنوع واختلاف الأفكار التي يطرحها الفرد حسب مجريات ومتطلبات الحدث أو المشكلة، بمعنى النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف وخارج عن إطار ما اعتاد عليه الناس.
3. الحساسية للمشكلات: (جروان، فتحي، 2011) يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة، ويعني ذلك أن بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ويرتبط بهذه القدرة وملاحظة الأشياء المادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو توظيفها، أو استخدامها أو إثارة تساؤل حولها.
4. الأصالة: (فيروز 2011) تشير للأصالة بأنها قدرة الفرد على توليد أفكار تتسم بالجدة وبعيدة عن المؤلف، و أكد ذلك كل من (Guilford, 1959) و(أبو زريق 2017) أن الفرد المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ولا يتطرق للحلول التقليدية للمشاكل لكنه يستفيد من الأفكار المألوفة أو التي سبق التوصل إليها لتساعده على اكتشاف الأفكار الأصيلة الفريدة أو في التوصل إلى شيء جديد.

ثالثاً: جامعة الطائف:

بتاريخ 1425/4/19هـ تم تأسيس جامعة الطائف هي جامعة حكومية سعودية تقع شمال محافظة الطائف بمنطقة الحوية. كان هناك كلية واحدة في جامعة الطائف وهي كلية التربية وبعد ذلك تم انشاء كلية الطب والعلوم الطبية وكلية الحاسبات، وتقنية المعلومات،

وكلية الهندسة، وكلية الصيدلة، كلية الزراعة وكذلك كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر وكلية أخرى. (جامعة الطائف [أونلاين] 1444/12/10 هـ الساعة 5:15م)

تبنت جامعة الطائف مفهوم التميز في الجودة من أجل تحقيق الريادة التعليمية والمتميزة فأصدرت دليل جوائز التميز البحثي وجودة النشر مثل جائزة الجامعة لتشجيع النشر العلمي لطلاب الدراسات العليا والمبتعثين كذلك جائزة تشجيع إحراز الجوائز الدولية إضافة الي جائزة للاستشهاد بالبحوث.

كما تبنت مشروع بيوت الخبرة في شهر رجب ١٤٤٢ هـ، لأجل استثمار قدراتها البحثية وكفاءتها البشرية في المجال الاستشاري، أيضا في العام 1444 هـ أنشأت الكلية التطبيقية لسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ، ورفع جودة خريج الجامعة معرفياً ومهارياً وقيماً بما يلي احتياجات سوق العمل المتجددة.

في عام 2021 نالت المركز الرابع على جامعات المملكة حسب تصنيف شنغهاي العالمي للجامعات، ودخلت ضمن تصنيف التايمز، وفي شهر أكتوبر كانت ضمن تصنيف QS العالمي؛ لتحتل مكانة علمية وأكاديمية متميزة بين جامعات العالم، وفي عام 2022م نالت وفق تصنيف شنغهاي العالمي للجامعات المركز الرابع على مستوى جامعات المملكة 413 عالمياً، بل وتأمل الجامعة في الحصول على جميع برامج الاعتماد البرامجي قبل نهاية عام 2025م، لتمكينها من المنافسة العالمية ورفع تصنيفها الدولي (جامعة الطائف [أونلاين] 1444/12/10 هـ الساعة 5:15م)

#### رابعاً الدراسات السابقة

سوف يتم تقسيم الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة الي محورين الأول يتناول الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة الرشيقية والثاني الدراسات السابقة المرتبطة بالإبداع الوظيفي ومن ثم التعقيب والملاحظات:

1. الدراسات التي تناولت الإدارة الرشيقية
  - دراسة (ال عزام و الجالي , 2023) هدفت الدراسة الي التعرف علي دور الإدارة الرشيقية في تحسين الميزة التنافسية لدي العاملين الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي و(الاستبانة) وتوصلت الدراسة الي أن تطبيق نمط القيادة الرشيقية جاء بمستوى عالي جداً كما توجد علاقة طردية بين القيادة الرشيقية وارتفاع الميزة التنافسية أوصت الدراسة بضرورة تبني المفاهيم القيادية الحديثة القادرة علي مواجهة التحديات البيئية ، كذلك العمل على توسيع قاعدة تحسين الميزة التنافسية والعمل علي تطبيق نمط القيادة الرشيقية لمساهمتها في رفع مستوى حرص الموظفين علي تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف .
  - دراسة (عضوم , 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإدارة الرشيقية (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجم) وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات)، ومعرفة مدى ملاءمة هذا الأسلوب للعمل في المنظمات غير الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى أن توافر منهجية وأدوات الإدارة الرشيقية يلعبان دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري. كما اوصت الدراسة بضرورة تدليل معوقات تطبيق الإدارة الرشيقية.
  - دراسة (فاطنة، 2021): تهدف هذه الدراسة الي معرفة أثر الإدارة الرشيقية على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين وبتوزيع استبانة علي عينة عشوائية من (70) عاملاً وبعد تحليلها خلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: تحقيق تطبيق الإدارة الرشيقية بمستوى متوسط، وكذلك مستوى توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين متوسط. هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإدارة الرشيقية على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين.
  - دراسة (أبو بكر، 2020) هدف هذا البحث الي تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقية بجامعة الوادي الجديد وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين عناصر القيادة الرشيقية وفاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بجامعة الوادي الجديد.
  - دراسة (مقيم، 2020): تهدف هذه الدراسة الي تحديد أثر الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى ضعف تأثير الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع الوظيفي. اوصت الدراسة بضرورة تبني فكر الإدارة الرشيقية لدورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.
  - دراسة (كرتات , 2019) هدفت الي تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية وإيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجع لمعوقاتها بجامعة الملك خالد. تم الاعتماد في الدراسة على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي واداة الاستبيان اثبتت الدراسة ان تحديات الادارة الرشيقية تتمثل في تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية كما اوصت الباحثة بضرورة تضمين الإدارة الرشيقية في المناهج التدريسية للعلوم الإدارية.

- دراسة (المطيري، 2019) تهدف للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري وباستخدام المنهج الوصفي توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروقات بالنسبة للمتغيرين (الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية) بجامعة الكويت.
- دراسة (خانجي، 2023) هدفت الدراسة لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة، وكذلك مدى تغير هذه الاستراتيجيات على الإدارة الرشيقة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تطوير أدوات تقييم الأداء الوظيفي بما يتناسب مع أساليب تطبيق الإدارة الرشيقة وذلك لضمان التأثير الإيجابي المتبادل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة.
- 2. الدراسات التي تناولت الإبداع الوظيفي
  - دراسة (السلوادي، 2022) هدفت إلى بيان أثر الجينات التنظيمية في الإبداع التنظيمي بوجود الرضاقة الاستراتيجية كمتغيرات وسيطاً، وذلك من خلال التعرف على مستويات تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي وكذلك مستوى أبعاد الرضاقة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأظهر البحث وجود إثر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ولكن هذا الإثر جزئياً. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الجينات التنظيمية إلى الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرضاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.
  - دراسة (الصوالحة والعدوان، 2020) هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي لجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما عدا استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي لذا أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام عادل للتعويضات والحوافز لتشجيع العاملين على التميز وتحسين جودة بيئة العمل.
  - دراسة (قده، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بتحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل والميزة التنافسية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لوجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.
  - دراسة (عبد الباقي، 2019) هدفت إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وتم تحليل (42) استبانة وأثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعها في تنمية الإبداع الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالرضاقة الاستراتيجية وتوفير متطلباتها وإجراءات ممارستها في جميع المستويات الإدارية لتعزيز أداء العاملين وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.
  - دراسة (الدليهي، 2019) هدفت إلى التعرف على محددات استخدام العاملين للتسويق المعرفي وأثره على فاعلية الأداء وفق النظرية الموحدة للمؤسسات الإعلامية الأردنية، استخدمت المنهج الوصفي الكمي الاستكشافي وتوصلت إلى أن استخدام التسويق المعرفي في العمل يؤدي إلى رفع مستويات الأداء ويقلل الجهد المتوقع.

### التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال عرض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النقاط الآتية
1. تطبيق القيادة الرشيقة يسهم في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف مما يبين العلاقة الطردية بين القيادة الرشيقة وارتفاع الميزة التنافسية وهذا ما أكدته دراسة (ال عزام والجاللي 2023).
  2. هنالك أثر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي ولكن هذا الأثر جزئياً وليس بشكل كلي لوجود الرضاقة الاستراتيجية كمتغير وسط بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي أظهرته دراسة (السلوادي، 2020) مما يستدعي زيادة دعم أنشطة البحث والتطوير بهدف زيادة مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
  3. تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة في فاعلية وتحسين جودة الأداء وتحقيق الإبداع الوظيفي أكد ذلك دراسة (أسماء عبد الله، 2020) و(قده، 2020).
  4. إن توفير منهجية وأدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) يلعبان دوراً أساسياً في تحسين عناصر الإبداع الإداري وذلك وفق دراسة (عضوم 2021) وأكدت الدراسة نفسها ضرورة تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية وتبادل المعلومات والمعارف في هذا المجال، لأجل علاج وتذليل المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة.

5. تطوير استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي ووضع نظام عادل للتعويضات والحوافز بما يتناسب مع أساليب تطبيق الإدارة الرشيقة يشجع العاملين على التميز وتحسين جودة بيئة العمل هذا ما أشارت إليه دراسة (خانجي، 2023م) و(الصوالحة والعدوان 2020).
6. تبني فكر الإدارة الرشيقة لدورها الفعال في تحسين عناصر لإبداع الوظيفي هذا ما أشارت إليه دراسة (مقيص، 2020).
7. الإدارة الرشيقة تعتبر منهج إداري يسعى للتركيز على القيم، والعمل على الوصول للكمال وسرعة الاستجابة للتحديات والفرص لأجل تحقيق أفضل مخرجات وتقليل الهدر وخفض التكاليف وتحسين الخدمات وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتقليل الهدر وخفض التكاليف وتحسين الخدمات والاستجابة لمتطلبات العملاء وهذا ما أشارت إليه دراسة (كرتات 2019).
8. عدم وجود فروق في درجة استخدام الإدارة الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية وفق ما ذكرت دراسة (المطيري 2019).
9. تلعب الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وكذلك الرقابة الاستراتيجية دوراً مهماً في تنمية الإبداع الإداري والتنظيمي وتعزيز أداء العاملين وهذا ما أكدته دراسة (عبد الباقي، 2019).
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ربطت موضوعي الإدارة الرشيقة بالإبداع الوظيفي في بيئة مختلفة وهي جامعة الطائف التي لم يتم دراسة الموضوعين معاً فيها من قبل.
- استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في منهجها وفي التعرف على المبررات والعوامل التي تستدعي تطبيق الإدارة الرشيقة بمؤسسات التعليم العالي والتعرف على مفهوم واهداف الإبداع الوظيفي وأهميته وأهم المعايير التي يستند عليها وكذلك بناء أداة الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها.
- وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي تناولها لموضوع الإدارة الرشيقة من الجانب النظري.
- وتختلف عنها في دراستها لموضوعي الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي بمؤسسات التعليم الجامعي ومحاولة التعرف على آراء عينة من الموظفين في واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الطائف كذلك في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

### 3. العلاقة بين متغيرات الدراسة

أن دعم الإدارة العليا له أهمية بالغة في تحقيق الإبداع الوظيفي ورفع مستوى الوعي الإداري لموظفيها فمسئولية الإبداع الوظيفي تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية لكن دعم الإدارة العليا يشكل الركيزة الأساسية للارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي إلى الكفاءة والاستثمار الأمثل لقدرات الموظفين كذلك خلق بيئة ملائمة للتحسين المستمر و القضاء على الهدر غير الضروري في (المال، الجهد، الوقت) بطرق وتقنيات حديثة وتشجيع كل الأفكار الجديدة التي تضمن التطور والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستويات الإبداع الوظيفي كماً ونوعاً. كذلك التعاون بين الإدارة والعاملين (ابوبكر، 2020) وخلق جو عمل إيجابي بدعم مقترحات العاملين وتوفير كل إمكانيات التغيير كذلك تطبيق مبدأ المشاركة الجماعية والمشورة والتفكير بين جميع العاملين في الكيفية التي تسمح بتحسين الأداء وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر.

الدورات التكوينية والتدريبية يتوجب أن تكون مبنية على أنظمة تعليمية دقيقة تلائم التطوير الإداري وتهدف إلى تنمية القدرات واكتساب المعارف وتحسين طرق الاتصالات وتطوير الأداء وكذلك تسهم في حل مشاكل العمل وزيادة الثقة وتطوير العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي مما يسهم في رفع مستويات الإبداع الوظيفي بالشكل الذي يضمن أداء العمل بفعالية.

يهم التغيير في ثقافة المؤسسة بنشر ثقافة الإبداع وغرس فكرة المبادرة وفق معايير أكد عليها (مقيص 2020) في دراسته أهمها التغيير يجب أن يؤدي إلى تحسين الإبداع وتغيير الموظف ليصبح خلاقاً ومبدعاً مبتكراً مناهج جديدة. ويمكن تحقيق درجة عالية من الإبداع إذا كانت الثقافة التنظيمية التي أنشأتها الإدارة تعزز ارتفاع درجة الثقة وتدعم التغيير لأجل تشجيع الموظف على السلوك الإبداعي والاستجابة والتكيف مع التغيير (طرق جديدة للقيام بالأشياء).

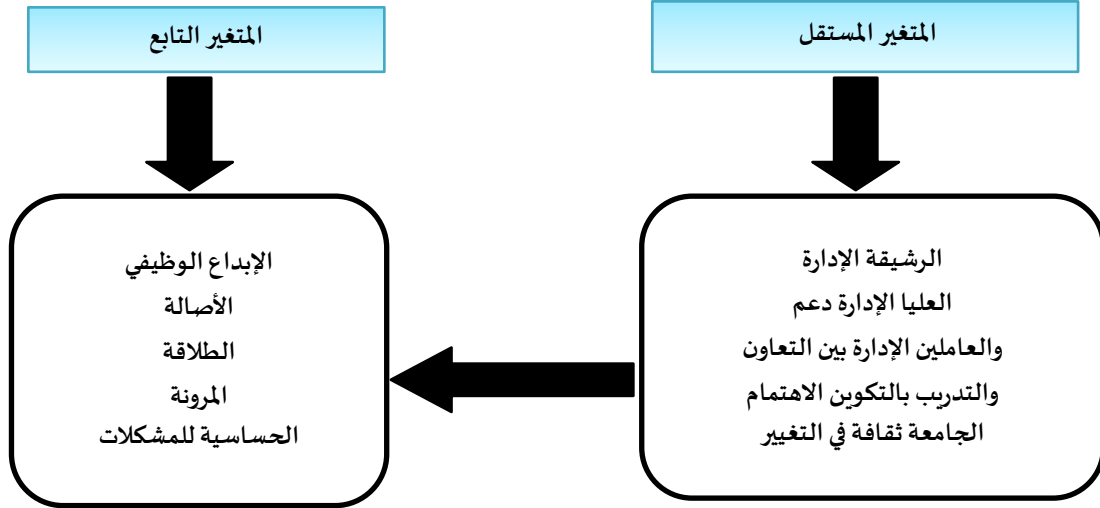
### 6. فرضيات البحث:

- تركز الدراسة على التحقق من صحة الفرضية الأساسية وهي:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  < تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.
- والفرضيات الفرعية هي:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  ≤ لدعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف.



- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05 \leq$  التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الابداع الوظيفي في جامعة الطائف.
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05 \leq$  الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً في تحقيق الابداع الوظيفي في جامعة الطائف.
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية  $\alpha = 0.05 \leq$  التغيير في ثقافة الجامعة في تحقيق الابداع الوظيفي في جامعة الطائف.
- بناء على فرضيات الدراسة تم اقتراح نموذج الدراسة، لتحليل متغيرات البحث (الإدارة الرشيقة، الإبداع الوظيفي)، وفق الشكل التالي:

شكل رقم (1): النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثان من خلال فرضيات الدراسة.

## 7. الإطار المنهجي للبحث:

### منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأحد أهم المناهج التي تستخدم في العلوم الإدارية من أجل توضيح المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي. ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الكمي والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أشهر وسائل جمع البيانات في البحوث الإدارية وهو الاستبيان.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول الإدارة الرشيقة (كمتغير مستقل)، والإبداع الوظيفي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات والتي تظهر في متغيرات البحث وأساليب قياسها.
- الحدود الزمنية: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث والتي تتمثل في الفترة (أبريل، ومايو، ويونيو) من عام 2023م.
- الحدود المكانية: وتتمثل في كليات وإدارات جامعة الطائف.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وفي هذا البحث فإن الحدود البشرية لهذا البحث جميع العاملين من إداريين وأكاديميين في جامعة الطائف.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في جامعة الطائف البالغ عددهم (3494) موظفاً حسب إحصائية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (وزارة التعليم، 2020)

عينة البحث: تم اختبار عينة عشوائية من المجتمع المدرس مكونة من (346) موظف وعضو هيئة تدريس تقريباً أي ما نسبته (9.90%) تقريباً من المجتمع المدرس، وقد تم حساب عينة البحث وفق معادلة هيربرت أبركن، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع، وهي موضحة فيما يلي (شكيب بشياني، 2014):

$$n = \frac{p(1-p)}{\left[ \left( \frac{p(1-p)}{N} \right) + \left( \frac{\alpha^2}{\delta^2} \right) \right]}$$

معادلة  
هيربرت أركن

P

N

 $\alpha$  $\delta$ 

نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على (50%).

حجم المجتمع، وفي حالتنا  $N = 3494$ .نسبة الخطأ المسموح وقد اعتبرناه في حدود  $(\pm 5\%)$ .

الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1,96).

فإذا كانت درجة الثقة (95%) فإن قيمة  $(2\delta)$  تساوي (3,8416)

وبحساب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة أعلاه أن حجم العينة هو (346) مفردة من العاملين في جامعة الطائف، وقد تم توزيع (346) استبانة علي موظفي جامعة الطائف، وتم استرداد (298) استبانة، صالحة للتحليل أي بنسبة (86.13%)، وعدد (48) موظف لم يتم الرد على الاستبانة.

وحدة المعاينة: تتمثل في جميع العاملين بجامعة الطائف من إداريين وأكاديميين في جميع كليات الجامعة، كما تم توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العملية)، يوضحها الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): توزيع مفردات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

النسبة %	التكرار	البيان
51.3	153	ذكر
48.7	145	أنثى
100.0	298	الإجمالي
النسبة %	التكرار	البيان
66.4	198	إداري
33.6	100	أكاديمي
100.0	298	الإجمالي
النسبة %	التكرار	البيان
3.4	10	أستاذ
4.7	14	أستاذ مشارك
16.1	48	أستاذ مساعد
11.7	35	محاضر
1.7	5	معيد
62.4	186	غير ذلك

النسبة %	التكرار	البيان	
100.0	298	الإجمالي	
النسبة %	التكرار	البيان	
12.4	37	أقل من 5 سنوات	
40.6	121	5 - 10 سنوات	
36.9	110	10 - 15 سنة	
10.1	30	15 سنة فأكثر	
100.0	298	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان

يتبين من الجدول رقم (4) أعلاه ما يلي:

- توزيع أفراد العينة وفق النوع: يظهر من الجدول أعلاه، أن الذكور بلغ عددهم (153) مفردة يمثلون ما نسبته (51,3%) من إجمالي عينة الدراسة أعلى من نسبة الإناث والتي بلغت (48,7%) فقط.
- توزيع أفراد العينة وفق طبيعة العمل: أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل يصل إلى نسبة (66,4%) إداري، بينما بلغت نسبة الأكاديميين (33,6%) من إجمالي عينة الدراسة.
- توزيع أفراد العينة وفق الرتبة الأكاديمية: يتضح من الجدول أعلاه أن من الأكاديمية للأكاديميين كان وفق جاءت في المرتبة الأولى درجة أستاذ مساعد بنسبة بلغت (16,1%) يليهم المحاضرين بنسبة (11,7%)، يليهم الأساتذة المشاركين بنسبة (4,7%)، يليهم الأساتذة بنسبة (3,4%)، وجاءت في الأخير رتبة المعيد بنسبة (1,7%)، وما تبقى من أفراد عينة الدراسة من الإداريين الذين لا يحملون رتبة أكاديمية.
- توزيع أفراد العينة وفق الخبرة العملية: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية جاءت في المرتبة الأولى (5 - 10 سنة) بنسبة بلغت (40,6%)، يليهم الذين خبرتهم (10 - 15 سنة) بنسبة (36,9%)، يليهم الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (12,4%)، وجاء في الأخير الذين تتراوح خبرتهم (15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (10,1%).

#### 8. متغيرات البحث وأساليب قياسها

بعد الطلاع على الدراسات السابقة (مقيح، 2020) تم تصميم مجموعة من المقاييس الخاصة بمتطلبات الإدارة الرشيقة وأبعاد الإبداع الوظيفي لقياس متغيرات البحث احتوت مقاييس البحث على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكلا عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت درجة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (1 - 5) حيث تشير الدرجة (1) إلى غير موافق بشدة، بينما تشير الدرجة (5) إلى موافق بشدة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح متغيرات الدراسة والمقاييس التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

- الإدارة الرشيقة: وهي "المتغير المستقل للدراسة" ويتكون من عدة أبعاد وهي: "دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كما ونوعاً، التغيير في ثقافة الكلية"، ويتضمن هذا المقياس (17) عبارة موزعة لقياس أبعاد الإدارة الرشيقة بواقع (5) عبارات للبعد الأول، (5) عبارات للبعد الثاني، (3) عبارات للبعد الثالث، (4) عبارات للبعد الرابع.
- الإبداع الوظيفي: وهو "المتغير التابع للدراسة" ويتكون من عدة أبعاد وهي: "الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات"، ويتضمن هذا المقياس (19) عبارة موزعة لقياس أبعاد الإبداع الوظيفي بواقع (4) عبارات للبعد الأول، (5) عبارات للبعد الثاني، (5) عبارات للبعد الثالث، (5) عبارات للبعد الرابع.

جدول (2): الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	الاتجاه	الوسط المرجح	الوزن النسبي
منخفض	1 - 2,33	لا أو أفق بشدة	1 - 1,79	1
		لا أو أفق	1,80 - 2,59	2
متوسط	2,34 - 3,67	محايد	2,60 - 3,39	3
مرتفع	3,68 - 5	أو أفق	3,40 - 4,19	4

	أوافق بشدة	4,20 – 5	5
--	------------	----------	---

المصدر: إعداد الباحثان

### 9. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) وقد تم الاعتماد على عدد محدود من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الاستبيان وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1. التكرار والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الاستبيان.
2. المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العام) لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
3. الانحراف المعياري (Stander Deviation) للتعرف على مدى إنحراف (تشتت) استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان.
6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### 10. تقييم مستوى الثبات والصدق في مقياس البحث:

سيتم التركيز هنا على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، وثباتها، وذلك من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) والصدق البنائي، حساب الثبات بمعامل كرونباخ الذي يقيس مدى ثبات هذه الأداة وصلاحيها للتطبيق الميداني:

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبة موضوع الدراسة وهدفها، وبناءً على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقياس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3): الصدق البنائي لمتغيرا الدراسة الميدانية

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.830**	0.000
التعاون بين الإدارة والعاملين	0.849**	0.000
الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً	0.809**	0.000
التغيير في ثقافة الجامعة	0.851**	0.000
الأصالة	0.838**	0.000
الطلاقة	0.867**	0.000
المرونة	0.885**	0.000
الحساسية للمشكلات	0.834**	0.000
** معامل الارتباط دال علي إحصائها عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثان

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط لجميع أبعاد الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون ما بين (0,809) كحد أدنى و(0,885) كحد أعلى، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق

البنائي لأبعاد الدراسة، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الباحثين لقياس أبعاد الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع أسئلة الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على مستوى الأبعاد الخاصة بالإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي :

جدول رقم (4) : معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة:

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
دعم الإدارة العليا	5	0.899	0.948
التعاون بين الإدارة والعاملين	5	0.92	0.959
الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً	3	0.907	0.952
التغيير في ثقافة الجامعة	4	0.840	0.917
إجمالي مقياس الإدارة الرشيقة	17	0.960	0.980
الأصالة	4	0.888	0.942
الطلاقة	5	0.914	0.956
المرونة	5	0.929	0.964
الحساسية للمشكلات	5	0.932	0.965
إجمالي مقياس الإبداع الوظيفي	19	0.971	0.985

\* الصدق الذاتي: هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: إعداد الباحثان

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه ما يلي:

أن معامل ثبات ألفا كرونباخ كان مرتفع، حيث بلغت قيمة ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإدارة الرشيقة (0,840 - 0,920)، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الإبداع الوظيفي (0,888 - 0,932)، وجميعها قيم أكبر من (0,60)، وهو الحد المقبول للحكم على ثبات المقياس، وبذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جديّة من الثبات، وبحساب الجذر التربيعي لعامل الثبات مقاييس الدراسة تم حساب معامل الصدق الذاتي حيث وجد أنه يتراوح بين (0,917 – 0,985)، وجميعها تعبر عن معاملات صدق ذاتي مرتفع للمقاييس المستخدمة في الدراسة مما يجعلها صالحة للاستخدام في أغراض البحث.

## 11. نتائج الدراسة الميدانية

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: قامت الباحثين بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة من خلال برمجية SPSS للتحليل الإحصائي، ويظهر الجدول رقم (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وهي كما يلي:

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

متغيرات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
دعم الإدارة العليا	3.82	0.998	مرتفعة
التعاون بين الإدارة والعاملين	3.68	1.065	مرتفعة
الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً	3.77	1.109	مرتفعة
التغيير في ثقافة الجامعة	3.74	0.982	مرتفعة
إجمالي أبعاد الإدارة الرشيقة	3.75	0.939	مرتفعة

متغيرات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
الأصالة	3.98	0.930	مرتفعة
الطلاقة	4.00	0.883	مرتفعة
المرونة	3.97	0.914	مرتفعة
الحساسية للمشكلات	3.96	0.908	مرتفعة
إجمالي أبعاد الإبداع الوظيفي	3.97	0.844	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثان

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه ما يلي:

- إن الوسط الحسابي للإدارة الرشيقة وأبعادها كانت تتراوح ما بين (3,68 – 3,82)، بانحراف معياري يتراوح ما بين (0,939 – 1,109) وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد العينة على درجة ممارسة الإدارة الرشيقة في جامعة الطائف محل الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن الوسط الحسابي للإبداع الوظيفي وأبعاده كانت تتراوح ما بين (3,96 – 4)، بانحراف معياري يتراوح ما بين (0,844 – 0,930) وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد العينة على درجة توفر الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف محل الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد تأثير المتغير المستقل "الإدارة الرشيقة" بأبعادها "دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب، التغيير في ثقافة الكلية" على المتغير التابع "الإبداع الوظيفي"، والجدول رقم (6) التالي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (6): تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة:

ملخص النموذج		تحليل التباين الأحادي		معاملات الانحدار		
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتغيرات	معامل الانحدار β	قيمة T
0,719	0,517	78,468	0,000	الثابت	1.54	10.549
				دعم الإدارة العليا	0.071	1.03
				التعاون بين الإدارة والعاملين	0.114	1.735
				الاهتمام بالتكوين والتدريب	0.087	1.618
				التغيير في ثقافة الجامعة	0.378	6.393
$Y = 1,540 + 0,071 X_1 + 0,114 X_2 + 0,087 X_3 + 0,378 X_4 + e_i$						نموذج الفرضية

المصدر: إعداد الباحثان

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أعلاه ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.719 وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب، التغيير في ثقافة الكلية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي).
- قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تساوي 0.517 أي أن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب، التغيير في ثقافة الكلية) تفسر ما يقارب 52% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي).
- القيمة الاحتمالية P-value لاختبار F تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني رفض الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب، التغيير في ثقافة الكلية) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي).

- متغير التغيير في ثقافة الجامعة له أكبر تأثير على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) حيث بلغ معامل انحداره  $\beta = 0.378$  ومستوى معنويته 0.000.
- المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتكوين والتدريب) ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) حيث بلغت معاملات انحدارها  $\beta$  (0,071، 0,114، 0,087) على التوالي، حيث أن مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من 0.05.
- يتضح من هذه النتائج:
- قبول الفرضية التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) الإدارة الرشيقة بعنصرها تغيير ثقافة الجامعة في تحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- رفض الفرضية التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ ) الإدارة الرشيقة بعناصرها (دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتكوين والتدريب) في تحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حده ومعرفة درجة المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أبعاد الإدارة الرشيقة (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، التغيير في ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي، والجدول رقم (7) التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد والتدرجي لمتغيرات الدراسة:

ملخص النموذج		تحليل التباين الأحادي			معاملات الانحدار		
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية
-	-	-	-	الثابت	1,584	11,359	0,000
0,694	0,481	274,74	0,000	التغيير في ثقافة الجامعة	0,381	6,451	0,000
0,713	0,508	152,55	0,000	التعاون بين الإدارة والعاملين	0,154	2,914	0,004
0,718	0,515	104,25	0,000	الاهتمام بالتكوين والتدريب	0,105	2,065	0,040
نموذج الفرضية							$Y = 1.584 + 0.381X_1 + 0.154X_2 + 0.105X_3 + e_i$

المصدر: إعداد الباحثان

يتضح خلال الجدول رقم (7) ما يلي:

- جاءت نتائج ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) في نموذج الانحدار، أن بُعد (التغيير في ثقافة الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى وفسر ما قدره (48,1%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، ومن ثم دخل بُعد (التعاون بين الإدارة والعاملين) وفسر ما قدره (50,8%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الوظيفي)، ودخل في المرتبة الأخيرة بُعد (الاهتمام بالتكوين والتدريب) وفسر مع الأبعاد السابقة ما قدره (51,5%) من المتغير التابع (الإبداع الوظيفي).

## 12. مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

- الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:
1. يتضح أن مستوى توفر دعم الإدارة العليا في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,82) وبانحراف معياري قدره (0,998).
  2. تبين أن مستوى توفر التعاون بين الإدارة والعاملين في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,68) بانحراف معياري قدره (1,065).

3. اتضح أن مستوى توفر الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,77) وبانحراف معياري قدره (1,109).
4. يتضح أن مستوى توفر التغيير في ثقافة الجامعة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,74) وبانحراف معياري قدره (0,982).
5. تبين أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,75) وبانحراف معياري قدره (0,939).
6. تبين أن مستوى توفر الإبداع الوظيفي لدى جامعة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، وذلك بدلالة وسطها الحسابي البالغ (3,97) وبانحراف معياري قدره (0,844).
7. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة ببعدها (تغيير ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في جامعة الطائف.
8. كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب) في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في جامعة الطائف.
9. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ال عزام والجاللي 2023) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة جاء بمستوى عالي جداً وان تطبيق القيادة الرشيقة يساهم في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال.
10. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الباقي ، 2019) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تنمية الإبداع الإداري كذلك اتفقت مع دراسة (قده، 2020) التي أشارت إلى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي.
11. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو بكر، 2020) التي أشارت إلى التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة في فاعلية وتحسين جودة الأداء وتحقيق الإبداع الوظيفي.
12. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (فاطمة، 2021) التي أشارت إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة جاء بمستوى متوسط،
13. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مقيص، 2020) التي أشارت إلى ضعف تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي.

### 13. دلالات البحث

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على المستوى النظري، والمستوى التطبيقي، وهي كما يلي:

المستوى النظري: أكدت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، كما أكدت على وجود تأثير للإدارة الرشيقة ببعدها تغيير ثقافة الجامعة في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف، وأكدت على أنه لا يوجد تأثير للإدارة الرشيقة بأبعادها "دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتكوين والتدريب" في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف، ومن ثم فإن هذا البحث يضيف بعض الأدبيات التي تتعلق بأسلوب جديد للإدارة يمكن تطبيقه في المؤسسات يساهم في تطوير وتغيير أسلوب الإدارة التقليدية.

المستوى التطبيقي: من خلال نتائج الدراسة الحالية وما أكدته من وجود تأثير بين الإدارة الرشيقة ببعدها (التغيير في ثقافة الجامعة) والإبداع الوظيفي فأنها تعطي دلالة على أن تغيير الثقافة له دور في تحسين الإبداع الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال تعزيز مكانة التغيير لديهم والانفتاح على الآخرين.

### 14. التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي الباحثان بما يلي:
- زيادة التركيز على أبعاد الإدارة الرشيقة الأخرى مثل التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتدريب والتكوين كماً ونوعاً لزيادة إسهامها في تحقيق الإبداع الوظيفي.
  - تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في مجال تطوير المهارات الإبداعية والتفكير الإبداعي من أجل رفع مستوى الإبداع لديهم.
  - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر باقي أبعاد الإدارة الرشيقة مثل (خفة الحركة والسرعة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الإبداع الوظيفي.
  - إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات أخرى في تطبيق الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الإبداع الوظيفي للاستفادة من التجارب ونقل الممارسات الجيدة.



في ضوء نتائج الدراسة الحالية، هناك بعض الاقتراحات لعناوين دراسات مستقبلية حول الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي في الجامعات السعودية وفق رؤية 2023:

- دور القيادة الجامعية في دعم الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة.
- متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة لتعزيز الإبداع الوظيفي بالجامعات السعودية.
- إدارة المواهب باستخدام الإدارة الرشيقة كألية لتنمية الإبداع الوظيفي بالجامعات.
- مدى تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحفيز الإبداع الوظيفي بالجامعات السعودية .

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أبو زريق. ف. ن. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. فلسطين.
- آل عزام س. ن. الجالي. ع. م. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية من جهة نظر العاملين بالقطاع البلدي في ظل رؤية المملكة 2030. دراسة حالة أمانة منطفة عسير.
- بالقرع. ف. بن يحيي. ن. جوال. م. س. (2021) أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين. مجلة التنظيم والعمل. (3)9. 119-102.
- بشماتي. ش. (2014) دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية). 36(5) ص ص 85-100.
- بوقطف. م. (2013). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل. جامعة خيضر. الجزائر.
- جروان. ف.ع. (2002). الابداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه ومراحل العملية الابداعية. عمان (الأردن): دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حليلة. ع. يمينية. ق. (2015). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير. جامعة اكلي محند أولحاج. البويرة.
- خانجي. أ. ز (2023) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإدارة الرشيقة. للعاملين في برنامج الأمم الإنمائي UNDP في سورية. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيلي. إدارة الاعمال MBA. الجامعة الافتراضية السورية.
- الدليلي. ع.أ. (2019). محددات استخدام العاملين في المؤسسات الإعلامية الأردنية للتسويق المعرفي وأثره على فاعلية الأداء وفق النظرية الموحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاعلام جامعة اليرموك.
- الدوري. ز. م. والعزاوي. ب. ه. م. (2004). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. تقديم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي). 2004- أبريل. جامعة الزيتونة. الاردن.
- ركاج. ي. م. العبادلة. س. م. (2017). مدي توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. تقديم للمؤتمر العلمي الثاني (الاستدامة وتعزيز البيئة للإبداع التقني) 2017. ديسمبر. غزة. فلسطين
- زروخي. ف. عابد. م. وجيجيق. ز. (2019) دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الاستراتيجية والتنمية (3)9. 592-573.
- السلوادي. ع. ح. (2022). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. العدد (5198) 35-68.
- سليمان. ص. د. (2015). تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الإنتاجية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. العدد (15) ص ص 47-72.
- الصوالحة. أ. أ. العدوان. ع. م. (2020) أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي. دراسات وابحات. 12(1) 1052-1066.
- عبد الباقي. أ. (2019) أثر الثقافة على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون. 5(10). ص ص 133-153.
- عبد الله. أ. ص. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي. المجلة التربوية. العدد. 80.

- العبيدي، ع.ج. وخضير. (2012). تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الإبداع التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد. (94)36.
- العتيبي، م. ز (2007) الإبداع والتميز الإداري. القاهرة. مصر. دار الفجر للنشر.
- العزاوي، ن. وطلال، ن. (2011) أثر الإبداع الإداري علي تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد. (33) 11-45.
- عضوم، ح. (2021). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سورية. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA.
- قدة، ح. نعرورة. ب. (2020) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. (1)5 118-135.
- كرتات، ر. م. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. (1)6. 37-46.
- مسلم، ع. أ. ابوسليم، ش. س. (2019) الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدي العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة. كلية فلسطين التقنية.
- المطيري، ض. م. (2019) دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء التدريس. الكويت.
- معراج، ق. أ. (2015) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة خيضر. الجزائر.
- مقيح، ص. (2020) الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد. (5)2. ص 39-56
- موسي، ع. (2013) تأثير الإبداع على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- نوري، أ. ط. (2012) أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي لعدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (68)18. 206-235.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Guilford, J. P. (1959). Traits of Creativity. In H. H. Anderson (Ed.), Creativity and its cultivation (pp. 142-151). New York: Harper and Row.
- James, W. & Daniel, J. (2009). System leans: penser l'entreprise au plus juste. Pearson education, Paris.
- Jones, G. (2001). Organizational theory: text and cases, (3rd ed.), London: Prentice Hall.
- Kenett, Levy, Kenett, Stanley, Faust, & Havlin, 2018, pp. 2
- Mironiuk, Kseniia, (2012). "LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in R-ProConsulting Company", Master thesis in Department of Business management, Mikkel University of Applied Sciences.
- Morales, V. and Montes, F. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneur Ship, Industrial Management and Data Systems, 106 (1), pp: 21-42.
- Nicoulas, H. Thomas, H. (2009). outils reporting structures et pratiques damelioration. revue francaise de gestion, (1) 6, 81-103.
- A. Jean, R. (2009). guide de la gestion industrielle: principes, methods et outils, afnor. France - la plaine saint denis Philippe
- Pires, Susana Maria Barreto Gamito, 2012, "Lean Management In Healthcare Enterprise Project: Beatriz Ângelo Hospital's Cardiology Department", Master Thesis, Health Services Management, Cardiology Department of Beatriz Ângelo.
- Torrance. E. P. (2008). Torrance tests of creative thinking: Streamlined scoring guide for figural forms A and B, (1st ed.), Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). "Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity". African journal of Business Management, Taiwan, Vol. 4, No. 6.

المواقع الالكترونية:

- دليل رسمي، جامعة الطائف <https://www.tu.edu.sa> 1444/12/10 هـ الساعة 3:40م.
- وزارة التعليم السعودية، <https://od.data.gov.sa/Data/ar/dataset/data-of-faculty-members-in-university->، <https://od.data.gov.sa/Data/ar/dataset/data-of-faculty-members-in-university-> 1444/12/10 هـ الساعة 5:40م.