



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي
دراسة حالة مركب تجميع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

مذكرة مكملة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

د.هرموش إيمان

من إعداد الطالبة:

عامر بوعيطه وئام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.زردودي أمينة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة 20 أوت 1955	رئيسا
د.هرموش إيمان	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955	مقررا
د بوزليفة شهرة	أستاذ محاضرة "ب"	جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/ 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي
دراسة حالة مركب تجميع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

مذكرة مكملة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص:إدارة الأعمال

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. هرموش إيمان

عامر بوعيطه وئام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.زردودي أمينة	أستاذة محاضرة"ب"	جامعة 20أوت 1955	رئيسا
د.هرموش إيمان	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20أوت 1955	مقررا
د بوزليفة شهرة	أستاذ محاضرة "ب"	جامعة 20أوت 1955	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/ 2026

اهداء

الحمد لله على التمام وحسن الختام

ها قد انتهت رحلة ثمانية عشر عاما من الجد والاجتهاد، رحلة حملت في طياتها الكثير من العثرات والتحديات والصعوبات، مليئة بالتجارب والدروس، ومفعمة بالأمل والإصرار والطموح.

فإلى القلب الذي آمن بي حين تعبت، إلى من امتدت يدها لي بصمت دون انتظار، إلى من كانت سندي وملجئي والداعم الأول لأحلامي "أمي الغالية"

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب إلى من علمني أن الدنيا كفاح إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني دون مقابل إلى رجل المواقف "أبي الغالي"

إلى سندي وتوأم روحي وأمان حياتي أختاي "رفيدة وجمانة"

إلى من كان سنداً وداعماً في هذا الطريق، إلى كل من ترقب نجاحي ووصولي إلى جميع عائلتي "عامر بوعيطه وعلي بوعيطه"

"أهديكم ثمرة حمدي ونجاحي الحلم الذي ترقبته وتمنيته فاللهم اجعل فيه الخير والتوفيق"

ونأم



شكر

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه وعلى توفيقنا في إتمام مذكرتنا

كما أتقدم بكامل الشكر و التقدير إلى من مهدت لي الطريق، إلى من أدت رسالتها بتفان وإخلاص وكانت عوناً وسنداً في كل خطوة من هذا العمل الأستاذة الفاضلة "هرموش إيمان" أدام الله لك صحتك وجعلك من أهل العلم والرفعة وجعل كل ما بذلته في ميزان حسناتك

أشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم لقراءة وتقييم هذه المذكرة وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة، حيث قدمت الدراسة إطاراً نظرياً يحتوي على مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيدة والإبداع الوظيفي والعلاقة بينهما، معتمدةً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 75 عامل، استرجع منها 60 استبيان صالح للتحليل، كما تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss المتضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ أبعاد الإدارة الرشيدة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، التدريب والتكوين) وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL سكيكدة، حيث أوصت الدراسة بضرورة دعم المبادرات الهادفة لتقليل الهدر وتحسين الأداء وزيادة الاهتمام بأسلوب التدوير الوظيفي لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة، الإبداع الوظيفي، مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

Abstract:

This study aims to shed light on the impact of the application of job creativity at the Natural Gas Liquefaction Complex in Skikda. The study provided a theoretical framework covering various concepts related to lean management, job creativity, and the relationship between them. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection, which was distributed to a random sample of 75 workers, of which 60 valid questionnaires were retrieved for analysis. We then used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), which includes a set of statistical methods to analyze data and test hypotheses.

The study found a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of lean management, represented by (top management support, workplace organization, continuous improvement, multi-skilled employees, and training and development), and the achievement of job creativity at the Natural Gas Liquefaction Complex (GNL) in Skikda. The study recommends that the organization support initiatives aimed at reducing waste, improving performance, and increasing attention to job rotation methods to develop employees' skills and capabilities.

Keywords: Lean management, job creativity, Natural Gas Liquefaction Complex GL1K Skikda.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر
–	الملخص
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
–	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
07	تمهيد
17-08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الرشيقة
08	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الرشيقة
09	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الرشيقة
13	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإدارة الرشيقة
15	المطلب الرابع: أدوات الإدارة الرشيقة
17	المطلب الخامس: أبعاد الإدارة الرشيقة
26-18	المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي
18	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي
19	المطلب الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي
20	المطلب الثالث: أساليب الإبداع الوظيفي
22	المطلب الرابع: أبعاد الإبداع الوظيفي و معيقاته
24	المطلب الخامس: مساهمة أبعاد الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي
33-27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	تمهيد
40-37	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
37	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
37	المطلب الثاني: التعريف بمركب تجميع الغاز الطبيعي GL1k سكيكة
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي GL1k سكيكة
52-41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: منهج الدراسة، متغيراتها ومصادر جمع البيانات
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
72-53	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
53	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
63	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل الثاني
75	خاتمة
79	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض مفاهيم الإدارة الرشيدة	12
02	أدوات، تقنيات وأساليب الإدارة الرشيدة.	15
03	الحجم المستهدف والموزع والمرجع والمستبعد والقابل للتحليل	44
04	مقياس ليكارت الخماسي	45
05	درجات الموافقة لسلم ليكارت الخماسي	45
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات دعم الإدارة العليا	47
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم مكان العمل	48
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر	48
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العاملين متعددي الوظائف	49
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين والتدريب	49
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع الوظيفي	50
12	قياس صدق الاتساق البنائي لإجمالي محاور الدراسة	51
13	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	51
14	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	52
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
16	توزيع الدراسة حسب العمر	54
17	توزيع الدراسة حسب المستوى الدراسي	54
18	توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة	55
19	الوسط الحسابي لعبارات دعم الإدارة العليا	56
20	الوسط الحسابي لعبارات تنظيم مكان العمل	57
21	الوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر	58

59	الوسط الحسابي لعبارات العاملين متعددي الوظائف	22
60	الوسط الحسابي لعبارات التكوين والتدريب	23
61	الوسط الحسابي لعبارات الإبداع الوظيفي	24
63	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة	25
64	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة	26
65	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة	27
66	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة	28
67	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة	29
68	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	30
68	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر	31
69	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى الدراسي	32
69	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار سنوات الخبرة	33
70	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد	34
71	ترتيب إدخال المتغيرات للانحدار المتعدد التدريجي	35
71	اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي	36

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أشكال الهدر المختلفة بالنسبة للإدارة الرشيقة من وجهة نظر الكتاب والباحثين	10
02	الهيكل التنظيمي لمركب تمبيع الغاز الطبيعي GI1K سكيكة	39
03	نموذج متغيرات الدراسة	42

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
84	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	01
85	استمارة الاستبيان	02
89	مخرجات برنامج SPSS	03

مقدمة

نتيجة مايشهده العالم من تطورات هائلة ومتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية، تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة الأعمال مما يدفعها إلى مواكبة هذه التحولات والتكيف مع متطلباتها من أجل تحقيق التفوق والتميز في الأسواق، عن طريق تبني أساليب إدارية حديثة تضمن لها الاستمرارية وتحسين الأداء، ومن بين أبرز هذه الأساليب نجد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والمرونة والتحسين المستمر لمختلف عمليات المؤسسة.

تعد الإدارة الرشيقة نظام متكامل يسعى إلى تقليل الفاقد والهدر في العمليات والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المادية، البشرية والمالية، إضافة إلى رفع مستوى المرونة في الأداء والوقت وتحسين الجودة بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من الباحثين والكتاب في مختلف القطاعات، نظرا لما يقدمه من نتائج ايجابية تتمثل في سير العمليات ورفع المرونة التنظيمية.

في هذا الإطار ومن أجل التمكن من تطبيق مختلف المفاهيم الإدارية الحديثة، أصبح من الضروري على المؤسسة الاستثمار في رأس مالها البشري من أجل تنمية قدرات الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، والذي يستدعي توفير بيئة ملائمة تحفزهم على المشاركة الفعالة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذا تطوير أفكارهم الإبداعية، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن أهم الأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز الإبداع الوظيفي والذي يمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

● إشكالية الدراسة:

تحتاج مختلف المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها في الوقت الحالي من أجل مواكبة بيئة الأعمال الحديثة إلى تبني أساليب إدارية حديثة كالإدارة الرشيقة، لتسهيل سير عملياتها وتحسين أدائها، خاصة في ظل التركيز الكبير على تنمية الإبداع الوظيفي في المؤسسة باعتباره ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وشركة سوناطراك وبالأخص مركز تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة من بين المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق المفاهيم الحديثة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، ومن هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ماهو أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي
GL1K بمؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة؟**

من أجل تحليل السؤال الرئيسي لا بد من طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهم في تعميق الفهم للمشكلة وأبعاد الدراسة والمتمثلة في:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة؟

• فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من السؤال الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، و كإجابات مبدئية عليها تم وضع الفرضيات التالية التي سيتم إثباتها أو نفيها:

الفرضية الرئيسية: للإدارة الرشيدة أثر كبير في تحقيق الإبداع الوظيفي داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بمؤسسة سوناطراك-سكيكدة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.
6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

• مبررات اختيار هذا الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية نذكر منها:
- الموضوع يدخل ضمن تخصصي إدارة أعمال؛
- محاولة توضيح العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيدة وأثره في تحقيق الإبداع الوظيفي، ولفتانتباه المؤسسات الاقتصادية لأهمية هذا الأسلوب في تحسين أداء المؤسسة.

• أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة تحقيق مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:
- تقديم وإعداد إطار نظري متكامل للدراسة من خلال إبراز مفهوم الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة؛
- التعرف على مدى اهتمام مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة بتبني وتطبيق هذا الأسلوب والسعي إلى العمل به من أجل تنظيم وزيادة كفاءة مختلف العمليات؛

- الوقوف على العلاقة التي تربط بين الإدارة الرشيدة والابداع الوظيفي في مركب تجميع الغاز الطبيعي، وكذا تحليل درجة التأثير التي والتأثر التي تربط بين المتغيرين في المؤسسة؛
- تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة يمكن أن تساهم في تحسين أسلوب العمل والاستفادة أكثر من مزايا الدارة الرشيدة وتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة.

• أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية التي تحظى بها الإدارة الرشيدة باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دورا بارزا في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتوجيه جهود العاملين نحو بناء وتنمية قدراتهم الإبداعية وخلق أفكار جديدة، وكذا من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق قيمة مستدامة للعملاء بشكل عام.

• حدود الدراسة:

تركز الدراسة على معرفة أثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي بمركب تجميع الغاز الطبيعي كونه فلسفة إدارية حديثة، على هذا الأساس تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان على عامل بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في مركب تجميع الغاز الطبيعي باعتبار أن الدراسة تتعلق بجميع العاملين دون استثناء.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2026 الى غاية 16 جوان 2026، وهي الفترة التي تم خلالها جمع المعلومات، البيانات، توزيع الاستبيان، كتابتها، تحليلها وإعداد مختلف عناصر المذكرة.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين بمركب تجميع الغاز الطبيعي GLK1 بشركة سوناطراك بولاية سكيكدة.

• منهج الدراسة:

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل الأفكار والمفاهيم النظرية، المتعلقة بتطبيق مفهوم الإدارة الرشيدة في المؤسسة وعلاقته بتحقيق الإبداع الوظيفي، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لمركب تجميع الغاز الطبيعي GLK1 بمؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة، والتي تم فيها الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، والتي وزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

• **صعوبات الدراسة:**

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمفهومين وعلاقتها؛
- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني باللغة العربية؛
- صعوبة توزيع الاستبيان والحصول على البيانات على عمال المركب لكثرة مهامهم، ولوجود بعضهم في بعثات علمية، بالإضافة إلى رفض بعضهم الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- مدة التربص التي تعتبر قصيرة نوعاً ما (خمسة أيام) مقارنة مع متطلبات الجانب التطبيقي.

• **هيكل الدراسة:**

لإنجاز هذه الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة بما فيها التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية شمل ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة، والمبحث الثاني تم تخصيصه لدراسة العلاقة النظرية التي تربط بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، أما البحث الثالث فخصص للتعرف على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني بعنوان الدراسة الميدانية شمل ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني حول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والميدانية

تمهيد:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التفوق والتفوق على منافسيها في السوق، ما يجعلها تستخدم تقنيات وأساليب مختلفة لتحقيق ذلك؛ وتعد فلسفة الإدارة الرشيدة من أهم الأساليب التي برزت بعد الحرب العالمية الثانية باليابان والتي تقوم على ترشيد الموارد وتقليل الهدر، ما يساعد في تحسين الأداء وخلق بيئة عمل مرنة ومحفزة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين، ونظرا لأهمية هذا المفهوم سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الرشيدة

المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الرشيدة والإبداع الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الرشيقة

تعتبر الإدارة الرشيقة فلسفة حديثة فرضت نفسها على المؤسسات المعاصرة لخلق ثقافة تنظيمية تعتمد على التحسين المستمر وتقليل الهدر في الموارد، وعليه تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على نشأة وتطور الإدارة الرشيقة ومفهومها وأهميتها كذلك أهدافها ومبادئها والبعض من أدواتها وأبعادها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الرشيقة

تطور مفهوم الإدارة الرشيقة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد شركة تويوتا لصناعة السيارات، وذلك من خلال الاستفادة من نظام إنتاجها لمواجهة التحديات والأزمات التي رافقت إعادة بناء الاقتصاد الياباني بعد الحرب¹.

وقد أدركت شركة تويوتا Toyota، بقيادة رئيسها تويوداكيشيرو toyodakiichiro، أن شركات صناعة السيارات الأمريكية في ذلك الوقت كانت تتفوق بشكل كبير في الإنتاج على نظيراتها اليابانية، إذ كانت الشركات الأمريكية في منتصف الأربعينيات تنتج بمعدلات تفوق نظيراتها اليابانية بأضعاف عديدة، ومن أجل تقليص هذا الفارق وتحقيق تحسينات مستمرة، عمل رواد يابانيون مثل شيغيوشينغو shigeoshingo وتاييتشي أونو taiichiohno على تطوير نظام إنتاجي جديد يركز على تحسين العمليات، وهو ما عرف لاحقاً باسم "نظام إنتاج تويوتا" (Toyota Production System) وما يعرف اليوم بـ "التصنيع الرشيق"²، حيث يقوم هذا النظام على مفهومين أساسيين من تراث تويوتا هما: القضاء على الأخطاء (jidoka) في الوقت المناسب³ (jit).

وخلال تسعينيات القرن العشرين، ازداد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم خاصة بعد صدور كتاب The Machine That Changed the World سنة 1990، الذي قام بتأليفه كل من جيمس ووماك ودانيال جونز ودانيال روس، حيث ساهم

¹ Lamia bezzaze (2015): **analyse de l'impact du lean management sur la performances des organisations : une méta-analyse**, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences en gestion des organisations profil scientifique Québec, Canada, p14.

² Abdullah fawaz(2003) : **lean manufacturing tools and techniques in the process industry with a focus on steel**, requirements for the degree of doctor of philosophy, university of pittsburgh, p5.

³ أسماء أبوبكر الصديق عبدا لله (2020): **درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة التربوية العدد 80، جامعة الوادي، الجزائر، ص 658.

هذا العمل في تعميم مصطلح "الإدارة الرشيقة"؛ وقد أكد الباحثون من خلاله أن الهدر يشمل كل ما لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الإنتاج، وهو ما أصبح المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة¹.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الرشيقة

أولاً: تعريف الإدارة الرشيقة.

قبل التعرف على مفهوم الإدارة الرشيقة لابد أولاً من توضيح مفهوم الرشاقة، هذا الأخير الذي يعد مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، إذ هناك عدد كبير من المصطلحات المتداخلة معه، إلا أن العديد من يعرفها على أنها القدرات اللازمة لتحقيق خفة حركة المنظمة²، ومن هذا المنطلق ظهرت الإدارة الرشيقة كتطبيق عملي لمفهوم الرشاقة، وقد حظت باهتمام واسع من الباحثين اللذين قدموا لها تعريفات متعددة نذكر منها:

عرفت على أنها "طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال"³. وعرفها راملي على أنها "مجموعة الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين"⁴.

¹مهدي عمر، هاشمي الطيب (2019): الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، n02, vol01, Journal of economic and entrepreneurship, p23.

²مختار قنيش، جيلالي بن عبو (2023): تبني مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة تنظيم والعمل، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، ص66.

³مقيّم صبري (2020): الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الاقتصاد، مجلد 2، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، ص42.

⁴مطيرة ضيف الله المطيري، (2019): دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، جامعة الكويت، الكويت، ص84.

- كما تعرف كذلك الإدارة الرشيقة على أنها أسلوب إداري يدمج المبادئ الأساسية للرشاقة بهدف تحسين تنظيم العمل ورفع كفاءة الشركة وأدائها، وهي في الواقع أقرب إلى الممارسة منها إلى المنهج والفلسفة؛ وتستند إلى ثلاث نقاط أساسية:¹
- نهج إدارة ميدانية يسمح لنا بأن نكون أقرب ما يمكن إلى حقائق وتوقعات العملاء من أجل إنشاء حلقة حميدة تؤدي إلى التغيير والتحسين المستمر للجودة داخل الشركة (Gemba باللغة اليابانية).
 - المشاركة الفعالة للموظفين في تغييرات الشركة من خلال ورش عمل ونقاش متخصصة (مشاريع كايزن باللغة اليابانية).
 - البحث عن النفايات والتخلص منها، وهي مصادر الجودة الرديئة الموجودة في جميع مراحل عملية الإنتاج.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة الرشيقة بشكل أشمل على أنها، أسلوب إداري يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعميل، بالاعتماد على التنظيم الفعال للعمل، التحسين المستمر وإشراك العاملين في التطوير مع التركيز على تقليل الهدر ورفع الجودة لتحقيق أفضل كفاءة.

1- مفهوم الهدر في نظام الإدارة الرشيقة:

كما اتضح من خلال تعريف الإدارة الرشيقة أنها تهتم بإزالة كافة أشكال الضياع في العمليات المختلفة داخل المنظمات، ومنه يمكن تلخيص مختلف أشكال الهدر في الشكل التالي:

شكل رقم (01): أشكال الهدر المختلفة بالنسبة للإدارة الرشيقة من وجهة نظر الكتاب والبحثين

¹-Walter Vincent (2017): **Démarche d'amélioration de la qualité des activités pharmaceutiques dans les essais cliniques nouvelle approche par le lean management**, le thèse de doctorat en pharmacie, université d'Aix-Marseille, p 13



المصدر: أسماء أبوبكر الصديق عبدا لله (2020): درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، العدد 80، جامعة الوادي، الجزائر، ص 678.

ثانيا: أهمية الإدارة الرشيقة.

تتمثل أهمية الإدارة الرشيقة في تبني فلسفة مرنة في تسيير العمليات الإدارية، بما يتيح لها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة كما تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات من خلال من إزالة الهدر والعقبات وتحسين مستوى الربحية وخفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة، إضافة إلى ذلك خلق ثقافة حل المشكلات بسرعة والاستفادة من كافة الطاقات والإمكانيات لدى العاملين في الشركة¹.

في هذا الإطار يمكن تلخيص أهمية الإدارة الرشيقة من خلال النقاط التالية:²

❖ تخفيض وقت انتظار العملاء

❖ تخفيض المخزون

❖ تحسين إدارة المعرفة

¹ سامي ذياب محل (2021): تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء والدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، ص 85.

² حنان بوشلاغم (2025): الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، ص 43.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

❖ عمليات أقوى أخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية

❖ تسريع العمليات

❖ تحقيق أرباح في مدة أقل

ثالثاً: الفرق بين بعض مفاهيم الإدارة الرشيقة.

وردت عدة مفاهيم التي تتقاطع في المعنى مع مفهوم الإدارة الرشيقة والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): بعض مفاهيم الإدارة الرشيقة.

المعيار.	الإدارة الرشيقة Lean management	الرشاقة التنظيمية Organizational agility	القيادة الرشيقة lean leadership
التعريف.	تعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على تقليل الهدر وتحسين كفاءة العمليات، لتحقيق أقصى قيمة بأقل موارد.	تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية غير المتوقعة.	تمثل نموذج أو نمط قيادي يدعم ويركز على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، ويحفز العاملين داخل المنظمة.
الهدف الأساسي.	تحسين الإجراءات وتقليل الفاقد.	تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف الاستراتيجي.	تركز على سلوك القائد في دعم وتفعيل الرشاقة داخل المنظمة.
الوسائل	تبسيط الإجراءات، تحسين الجودة، تقليل التكاليف.	مرونة الهيكل التنظيمي، سرعة اتخاذ القرار تطوير الموارد البشرية.	التحفيز. التدريب. ترسيخ قيم العمل الجماعي.
مستوى التطبيق.	تشغيلي.	استراتيجي.	فردى، جماعي.
مؤشرات القياس.	تقليل تكاليف. زمن إنتاج الجودة.	سرعة الاستجابة. المرونة. رضا العملاء.	رضا الموظفين. الأداء الفردي للموظفين. الإبداع.

المصدر: ابتسام بن خلف، بن مقبل العنزي (2025): رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء

الجماعي، مجلة الدولة لنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 70، ص 195.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الإدارة الرشيقة

أولاً: أهداف الإدارة الرشيقة.

أشارت كرتات إلى أهداف الإدارة الرشيقة وفق ما يلي:¹

- ❖ الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد
- ❖ خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل وزياد الإنتاجية وتحسين الجودة.
- ❖ الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات
- ❖ كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي بين العاملين.
- ❖ تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
- ❖ تشجيع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

ثانياً: مبادئ الإدارة الرشيقة.

حتى تحقق الإدارة الرشيقة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا أن ينجح بدونها وقد قام Iker Jeffrey بتحديد أربعة عشر مبدأ تشكل الأساس التي تقوم عليه هذه الفلسفة وهي:²

المبدأ الأول: أن تكون قرارات المؤسسة طويلة الأمد.

المبدأ الثاني: تحديد إجراءات جميع العمليات ووضوح المعلومات.

المبدأ الثالث: تعتمد المؤسسة على الإنتاج وفق الطلبات.

المبدأ الرابع: تقسيم المهام والإجراءات بحيث تكون سهلة.

¹عبد المنعم ياسين الشهري، عثمان موسى عقيل (2023): دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص 156.

²محمد على أبو العلا حمدون (2021): الإدارة الرشيقة مدخل للتطوير المؤسسي، دار زحمة كتاب للنشر والتوزيع، مصر، ص 30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- المبدأ الخامس: في حالة وجود خطأ يجب التوقف وعمل إجراءات تصحيحه.
- المبدأ السادس: التحسين المستمر لجميع العمليات.
- المبدأ السابع: إعلان جميع مراحل العمليات والمسؤوليات حتى يتم الكشف عن الخطأ وقت حدوثه وعدم إخفاءه.
- المبدأ الثامن: استخدام تكنولوجيا سبق تجربتها حتى لا يحدث هدر وخطأ.
- المبدأ التاسع: أن تكون من أهداف المؤسسة تنمية قيادات صف ثان وتدريبها جيدا على ثقافة المؤسسة وجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- المبدأ العاشر: تشكيل فرق عمل متخصصة في مجال الجودة تعمل وفقا لفلسفة المؤسسة
- المبدأ الحادي عشر: إظهار حرص المؤسسة على الشركاء والموردين وتحفيزهم دوما نحو الأفضل.
- المبدأ الثاني عشر: الاعتماد على التجربة والعمل الفعلي وليس النظري فقط من اجل فهم العمل بشكل صحيح.
- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات دون تسرع مع الأخذ في الاعتبار كل العوامل المحيطة بالقرار واخذ آراء أصحاب المصلحة.
- المبدأ الرابع عشر: أن تعتمد المؤسسة على التعلم المستمر ونشر إدارة المعرفة داخلها.
- من جهة أخرى قدم كل من Jones وwomek في كتابهما حول النظام الرشيق خمسة مبادئ للإدارة الرشيقة وهي كالآتي:¹
- **تحديد القيمة:** تعد القيمة نقطة انطلاق أسلوب الإدارة الرشيقة، والقيمة يحددها الزبون النهائي، يقع على عاتق المنتج خلق القيمة التي تحقق وتلبي رغبات الزبائن وهو أمر غاية في الصعوبة.
 - **سلسلة القيمة:** تمثل سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة الضرورية التي تدخل في مختلف مراحل المنتج سواء كان خدمة أو هما معا، وتشمل هذه السلسلة ثلاث مراحل وهي مرحلة حل المشكلات، مرحلة إدارة المعلومات، ثم مرحلة التحويل المادي.
 - **الحصول على التدفقات:** بعد القيام بتحديد بالشكل الدقيق للقيمة، ووضع سلسلة القيمة للمنتجات ومختلف مراحلها، يتم تنظيم مختلف المراحل التي تخلق القيمة بهدف الحصول على تدفقات المطلوبة.

¹ عثمان بلال (2024\2025): مرتكزات الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، ص17.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- اعتماد نظام السحب: على عكس ما كان سائد في نظام الإنتاج بالحصص الذي كان يعتمد على نظام الدفع في عملية الإنتاج، و الإدارة الرشيقة تعتمد على نظام السحب، حيث تتحرك العملية انطلاقاً من طلب الزبون.
- البحث عن المثالية: بعد القيام بمختلف المراحل السابقة، تقوم المؤسسة باستهداف المثالية من خلال تقديم منتج يستجيب لتطلعات العملاء، هذه المثالية تجعل من كل الفاعلين في مختلف مراحل العمليات الإنتاجية يولون الاهتمام بكل ما يدخل في العمليات من وقت وتكلفة ومكان عمل وجهد لتحقيق رضا الزبائن

المطلب الرابع: أدوات الإدارة الرشيقة.

حتى تتحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج، لابد أن ترافق باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى التي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة، وقد قام العديد من الباحثين والمتخصصين بحصر هذه الأدوات وبينوا كيفية استخدامها وقاموا بتصنيفها، من خلال منحها نقاطاً ترتيبية بناءً على الدور الذي تلعبه في تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من جهة وتكرار استعمالها من طرف الباحثين من جهة ثانية، والجدول التالي يمكن أن يوضح هذه الأدوات:

الجدول رقم (02): أدوات، تقنيات وأساليب الإدارة الرشيقة.

الهدف من الأداة	اسم الأداة الأسلوب الطريقة	مجال التطبيق
يسمح بتحديد المسار الأمثل لحركة المنتجات أو الأشخاص من خلال التدفقات المادية لهم بالشكل الذي يمنع من تداخل الأنشطة.	مخطط (spaghetti)	تمثيل مسار الإنتاج في الزمان والمكان
تعمل على القضاء على الأنشطة التي لا تخلق قيمة للمنتج	خرائط سلسلة القيمة (VSM)	
حساب القيمة المضافة المحققة للمنتج في مسار الإنتاج.	القيمة المضافة (VA)	
حساب الوقت الضائع في مسار الإنتاج	اللاقيمة مضافة (NVA)	
يحسب من بداية استلام الطلبية إلى تسليم المنتجات التامة	وقت التسليم (Lead time)	
يعطى معدل طلب الزبون الذي يطابق معدل إنتاج المنتج	الوقت النسبي للإنتاج (Tact time)	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تنظيم موقع العمل: طريقة السينات الخمس 5S	تهدف إلى تهيئة مكان العمل لتفادي التأخر وتحسين الجودة
التدفق المستمر	القضاء على المخزون ووقت انتظار المتعاملين
خلايا العمل (work cells)	تعمل على إحداث تعديلات وتصحيحات من خلال ضمان مراقبة جودة ذاتية
الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)	تعمل على إدماج العملي في التصميم، اختيار وتصحيح وصيانة المعدات من أجل ضمان عمل الآلات.
معدل العائد الشامل (TRS)	حساب معدل استخدام الآلات
تغيير القالب في أقل من 10 دقائق طريقة (SMED)	تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المتكررة
طريقة كانبان (KANBAN)	تضمن إرسال مركبات وموارد الإنتاج فقط حسب الطلب، ما من شأنه أ، يمنع المخزون الاحتياطي والتكاليف المنجزة عنه
الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار من خلال تخفيض المخزون الجاري والتكاليف المرتبطة به
طريقة (pokaYoka)	تعمل على منع أي استعمال خاطئ للمعدات في الإنتاج من خلال حذف الخيارات التي من شأنها أن تسبب ضرر للآلات أو المنتجات.
الأتمتة (jidoka)	نقل الذكاء البشري للآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، وحتى طلب المساعدة.
بطاقة توحيد العمل	تسهيل ومراقبة العمل من خلال إضفاء الطابع الرسمي.
العمل في المسارات (WIP)	احترام الجد الأدنى من المخزون الذي يضمن تنفيذ منتظم للعمليات (بدون وقف تدفق المواد)
التدريب المستمر	تبادل المعرفة داخل فريق العمل
التحسين المستمر (kaizen)	كلمة يابانية تهدف إلى متابعة التحسين المستمر
الستة سيجما (six sigma)	إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية

تنظيم التدفق
واستقرار
المسارات

المحافظة على
التحسينات
وتطوير القدرات
البشرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المصدر: مهدي عمر، هاشمي الطيب (2019): الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات الدروس المستفادة من شركة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية، المجلد 2، العدد 2، ص ص 25-26.

المطلب الخامس: أبعاد الإدارة الرشيقة.

حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح بدونها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- **التحسين المستمر:** هو أسلوب ياباني يعمل على إدخال تحسينات بسيطة على النشاطات والخدمات بشكل مستمر، مع التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (jit) من أجل معالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى إشراك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.
- **العمل القياسي:** هو أسلوب إرشادي يشير إلى عملية أداء العمل وفقا للمعايير التي تحدد كل الجوانب المهمة، وتسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية، يتجاوز العمل القياسي معايير الإجراءات وينطوي على عملية تأسيس مجموعة متنوعة من المعايير كل منها يصف بعض الجوانب الخاصة بأفضل طريقة لأداء العمل، فهو أسلوب يقود لمعالجة الاستقرار وتوفير الأساس للتحسين.
- **العاملين متعددي الوظائف:** يشير إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة.
- **تنظيم مكان العمل:** تعد أحد أفضل الطرق المساعدة على تحسين الإنتاجية، فهي تعمل على تحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يفيد في الوصول إلى الأشياء اللازمة للإنتاج بسهولة، مما يساعد في ضبط العمل وتحسين الحالة المزاجية للعاملين، ويطلق على هذا المبدأ "5S" أو مبدأ السينات الخمسة، ويتضمن: التنظيف

¹ إيمان هرموش (2022): متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلد (06)، العدد (02)، ص ص 5-6.

والتلميع لمكان العمل، التنميط ووضع المعايير لتنظيم العمل والحفاظ عليها، التدريب على الانضباط الذاتي للعاملين، الترتيب والتنظيم والتبويب، التصنيف والفرز والتصفية.¹

المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الرشيدة والإبداع الوظيفي.

يعتبر الإبداع الوظيفي مفهوماً معاصراً ومزال محل اهتمام وجدل كبير بين الكتاب والباحثين حيث يعد هذا المصطلح مهماً لجميع المنظمات باختلاف النشاط الذي تمارسه، باعتباره المحرك الأساسي لها نحو الريادة وتحسين أدائها وتحقيق التميز، على هذا الأساس سيتم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الإبداع الوظيفي وكل ما يتعلق به وتأثير أبعاد الإدارة الرشيدة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي.

أولاً: تعريف الإبداع الوظيفي

- يعرف الإبداع لغةً من: "بدع" وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق².
- أما اصطلاحاً فقد وردت عدة محاولات من بعض العلماء لتعريف الإبداع نذكر منها ما يلي:³
- عرفه فضل الله: فعرفه بأنه خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد.
 - أما Evan: فعرفه بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة، البرنامج أو الخدمة، حيث تكون هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها.

¹ عمر فهمي محمود عمر (2023): أثر ممارسة الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه الشرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (15)، العدد (02)، مصر، ص 9.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي (2006): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن، ص 19.

³ خالد ذيب حسين أبو زيد (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 33-34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- كما عرف على أنه: عملية تسعى لإحداث نقلة متميزة على المستوى المؤسسي، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.¹

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل باعتبار الإبداع الوظيفي بمثابة قدرة الأفراد داخل المنظمة على توليد أفكار وأساليب عمل جديدة أو تحسينات نوعية قابلة للتطبيق، بهدف تطوير الأداء ورفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليل المشكلات التشغيلية؛ بما يحقق قيمة مضافة مستمرة للمنظمة خاصة في ظل التغيرات الحاصلة.

ثانيا: أهمية الإبداع الوظيفي.

يحظى الإبداع الوظيفي بأهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- ✓ يزيد من تقدم المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
- ✓ يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة؛
- ✓ يساهم في تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم؛
- ✓ يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين؛
- ✓ يساهم في إزالة المعوقات الشخصية والتنظيمية التي تحد من ظهور الإبداع؛
- ✓ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد؛
- ✓ يشجع على المنافسة الإيجابية بين الأفراد مما يرفع مستوى التميز والإنتاجية.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي.

تمر عملية الإبداع الوظيفي بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً تم الاعتماد فيه على أربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:³

¹ أسامة خيرى (2012): إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن، ص40.

² عبدا لله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، صص 19-20.

³ سهيلة بن جبار وآخرون (2019): الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، ص ص 134-135 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

✓ إدراك حاجة للإبداع: تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

✓ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة إذا ما كانت هذه الأفكار المقترحة التي تمثل إبداعا لم تلقى قبولا يتم التخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها.

✓ مرحلة التطبيق: تتكون في قدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المنظمة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة، بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح وتطبيقها.

✓ مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا من المنظمة حيث ترتبط بثقافتها وإجراءاتها، حيث تعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة، فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها.

المطلب الثالث: أساليب الإبداع الوظيفي.

يعتبر الإبداع الوظيفي عنصرا مهما في تطوير العمل داخل المنظمات، إذ يعتمد على مجموعة من الأساليب التي تساعد الموظفين على توليد أفكار جديدة وتحسين الأداء ومن بين هذه الأساليب مايلي:

❖ أسلوب العصف الذهني: يعتبر أسلوب العصف الذهني أحد الأساليب المستخدمة في توليد بدائل الحلول على مستوى المجموعة، وقد طور هذا الأسلوب لزيادة كمية ونوعية الأفكار التي تقدمها، وبعدها أصبح هذا الأسلوب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

معروفا باسم العصف الذهني نتيجة لاستخدام عقول المشاركين في عصف المشكلة التي يواجهونها، ويقتضي

ذلك مجموعة من القواعد الأساسية التي تنظم سير الجلسة والمتمثلة في:¹

- عدم تقييم الأفكار واقتراحات المشاركين؛
- عدم وضع قيود على الأفكار والاقتراحات فجميعها يتم تسجيلها؛
- الهدف الرئيسي هو الكم أي أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات؛
- إمكانية تجميع الأفكار والاقتراحات وإعادة صياغتها والبناء على أفكار الآخرين.

❖ **أسلوب دلفي:** يعتمد هذا الأسلوب على رأي مجموعة من الخبراء في مجال موضوع الدراسة بحيث تتم المناقشة

بطريقة غير مباشرة، أي أن كل عضو من الخبراء يبدي رأيه بعيدا عن تأثير رأي المجموعة، وما يميزه كذلك أنه يتم في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد في حل المشكلة.

في هذه الجلسة كل خبير بعرض وجهة نظره، ومن خلال مناقشة الآراء المطروحة، ثم يتم التوصل إلى إجماع الرأي حول هذه القضية وذلك مع مراعاة الجوانب التالية:²

- إخفاء هوية الخبراء؛
- إظهار التقديرات لأحكام وآراء الخبراء؛
- إعطاء الفرصة للخبراء لمراجعة أفكارهم؛
- دور التغذية العكسية في زيادة اهتمام الخبراء ومحاولة الوصول لأرضيات مشتركة.

❖ **أسلوب حلقات الجودة:** هي آلية تقوم أساسا على بناء المجموعات وفرق العمل في المنظمة، التي تدار ذاتيا

بأسلوب تحفيزي، حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجالات معالجة المشكلات لا

¹ جيمس هيجنز، ترجمة عبد الرحمن توفيق (2021): 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، الطبعة 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، ص ص 159-160.

² بلال كرامش (2018/2017): دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 91.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

سيما المعقدة منها، والتي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها

ويتميز هذا النمط بالخصائص التالية:¹

- إعطاء الفرصة لكل فرد بأن يبدي رأيه أمام المجموعة؛
- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛
- الاستماع لوجهات النظر وتشجيع الأفراد على تقديم المزيد الأفكار؛
- يعطي القائد الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب.

المطلب الرابع: أبعاد الإبداع الوظيفي ومعيقاته.

يعتبر الإبداع الوظيفي عنصر مهم جدا في تطوير أداء المنظمة وتحسين أساليب العمل إذ يتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس قدرات العاملين على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية، غير أن ممارساته داخل المنظمة قد تعترضها عدة معوقات تحد من تنميته.

أولا: أبعاد الإبداع الوظيفي.

يعد الإبداع الوظيفي من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية ورفع كفاءة العمل المؤسسي ولا يتحقق ذلك بصورة عشوائية بل يتجسد من خلال أربعة أبعاد وهي:²

1. **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، حيث تكون كمية الأفكار

التي يتم طرحها تتعلق بالشخص المبدع الذي يتميز بقدرته العالية على توليد الأفكار، هذا ما يلخص لنا الطلاقة المتعلقة أساسا بغزارة الأفكار وكثرتها وتنوعها، وقد أسفرت عن وجود عدة أنواع من الطلاقة يمكن تلخيصها في:

¹ سهيلة بن جبار وآخرون، مرجع سابق، ص 138.

² إيمان هرموش (2018/2019): دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة دكتوراه ل م د تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص ص 88-89.

أ.الطلاقة اللفظية:وتعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ المناسبة ذات خصائص معينة خلال فترة زمنية محددة.

ب.الطلاقة الفكرية:وتعني القدرة على إنتاج عدد من الأفكار في وقت محدد بغض النظر من نوعها أو مستواها أو جدتها، حيث يرتبط هذا النوع بقدرة الفرد على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك.

ج.الطلاقة التعبيرية:هي قدرة التعبير عن الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في عبارات مفيدة.

2. المرونة:هي القدرة على تحويل مسار الأفكار من وضع إلى آخر حسب ما يقتضيه الموقف موضوع

النقاش أو البحث، وكذا القدرة على التكيف السريع مع المواقف الجديدة مهما تنوعت واختلفت، من خلال

التخلي على التصلب العقلي وعلى هذا الأساس تتخذ المرونة شكلان رئيسيان هما:

أ.المرونة التلقائية:هي إنتاج استنتاجات مناسبة لمشكلة ما تتسم بالتنوع والانمطية.

ب.المرونة التكيفية(التوافقية):هي القدرة على توليد حلول جديدة ومتنوعة للتغيرات أو المشاكل الشكلية، وفي

هذا الإطار يمكن اعتبارها بمثابة قدرة الفرد على تحويل التغيرات القديمة لمعلومات أخرى حديثة واستخدامها

في أساليب جديدة.

3. الحساسية للمشكلات:يمتاز الشخص المبدع بقدرته على إدراك الأزمت والمشكلات في المواقف المختلفة

أكثر من غيره، حيث تجعله قادرا على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو أكثر تحتاج إلى حلول،

في حين يصعب على الآخرين تبيان ذلك، لهذا يعتبر الإحساس بالمشكلات أهم عنصر في الإبداع

الوظيفي حيث التشعب بالمشكلة أو الموضوع هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما زادت قدرة الفرد على دراسة

المشكلة كلما زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

4. الأصالة:هي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة، نادرة وغير مألوفة،حيث يتصف

الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون

العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون وليس المهم في

الأصالة فكمية الأفكار الإبداعية بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين.¹

ثانيا: معوقات الإبداع الوظيفي.

¹جمال خير الله (2015): الإبداع الإداري، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص172.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

تتعرض عملية الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى كثير الكثير من العوائق التي تعرقل سير عملية الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية بصورة نافعة ايجابية وإيجابية اتجاه تطور المؤسسة ويمكن أن تلخيص هذه العوائق كالتالي:¹

- عدم وضوح أهداف المنظمة والعاملين؛
- المركزية والتسلط وعدم إفراح المجال للتفويض، نتيجة عدم الثقة في قدرات الآخرين؛
- مناخ بيئة العمل الذي يتميز بالتسويق في اتخاذ القرارات؛
- الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي؛
- الاستعجال وعدم التخطيط، الأمر الذي يؤدي عدم وجود معايير واضحة للأداء وبالتالي عدم التقييم الصحيح؛
- نمط الإدارة والعمل القائم على أنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة؛
- الخوف من الفشل ومقاومة التغير والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين؛
- عدم التحفيز على الابتكار وإحباط الأفكار الجديدة.

المطلب الخامس: مساهمة أبعاد الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي.

تسهم أبعاد الإدارة الرشيقة في توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة على الإبداع الوظيفي وتشجع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة ويمكن توضيحها أكثر فيما يلي:

• مساهمة دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي:

إن دعم الإدارة العليا له دور و أهمية بالغة في خلق الإبداع الوظيفي وزيادة الوعي بين الموظفين، فبينما تقع مسؤولية الإبداع الوظيفي على جميع المستويات الإدارية في المنظمة إلا أن دعم الإدارة العليا يشكل الركيزة الأساسية للارتقاء بمستويات الأداء الفردي والجماعي نحو تحقيق الكفاءة والاستثمار الأمثل لقدرات الموظفين.²

¹المرجع نفسه، ص170.

²سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الثبتي (2023): أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي، journal of economic ,administrative and legal science ,vol8,sup Issue6,p49.

كما ينبغي على الإدارة ألا تكتفي باستقطاب وجذب الكفاءات فقط بل أن تسعى للحفاظ عليها من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع ومنح المزيد من الفرص لخوض التجارب حتى يتمكن الموظفون من تحقيق الإبداع وتطوير أفكارهم في جميع الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك عن طريق فتح قنوات اتصال فعالة بين جميع المستويات الإدارية وبناء الثقة وغرس روح المبادرة وتهيئة المناخ المناسب لتقبل الأفكار الجديدة.¹

• مساهمة التحسين المستمر في تحقيق الإبداع الوظيفي:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً في تطوير جودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية روح الإبداع والمشاركة لدى العاملين، كما أنه يمثل ركيزة أساسية لفلسفة الإدارة بالجودة الشاملة والقضاء والحد من الانحرافات في الأداء، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها كما يعتمد التحسين المستمر على مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين والبحث عن حلول لمشكلات الجودة وتطويرها الأمر الذي يشجع على الإبداع والمبادرة كسبل لخلق وتنمية المعارف والأفكار الجديدة، ويعتبر التحسين المستمر التدريجي محصلة للإبداع الوظيفي في المؤسسة من خلال التراكمات التدريجية التي تتجسد في مجموعة من الأفكار التي تولد الإبداع.²

• مساهمة التدريب والتكوين في تحقيق الإبداع:

يعد التدريب والتكوين من الأنشطة التي تولي بها المؤسسة اهتماماً كبيراً حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة التي تساعد على خلق الإبداع.³ كما يرى الهيجان أن المنظمات التي تتصف بالاستمرارية والنمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع من خلال تسهيل عملية الاتصال والتعاون بين الأفراد، والحد من البيروقراطية وأن تدرك المنظمات بأن العملية ليست عملية مستمرة بحد ذاتها، إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة بإتباع أساليب التدريب التي تستهدف تعزيز وتنمية الإبداع

¹ صبري مقيح، مرجع سابق، ص 44.

² فطوم لينة بن خزناني، محمود قرزير (2021): التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، ص ص 147-148.

³ بوقطف محمد (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 93.

الوظيفي التي باستطاعة المنظمة أن توفرها للموظفين لإثارة أفكارهم ورفع معدلات الإبداع إلى معدلات أعلى بما يتناسب مع الأهداف والقوانين الجديدة للمنظمة.¹

• مساهمة تنظيم مكان العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي:

يعد تنظيم موقع العمل كإحدى الأبعاد الأساسية للإدارة الرشيقة والتي تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي، حيث تظهر العديد من الدراسات التي تم إجراؤها في العديد من الشركات العالمية كشركة تويوتا، أن بيئة العمل المنظمة تقلل من التشتت وتحسن التركيز وتزيد من الإنتاجية والكفاءة، باعتبارها تسهل أداء المهام وتحد من الهدر في الوقت والجهد المبذول في البحث عن الأدوات أو التنقل غير الضروري، مما يحرر طاقة ذهنية ووقتا يمكن توجيههما نحو التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

فالاعتماد على مبادئ الإدارة الرشيقة في تنظيم مكان العمل، من شأنه تقليص الفوضى والتعقيدات التشغيلية، مما يسمح للعاملين بتوجيه قدراتهم الذهنية نحو التفكير الإبداعي خارج الصندوق، بدلا من الانشغال بالمشكلات الروتينية، كما أن سهولة الوصول إلى المعلومات والأدوات، ووضوح إجراءات العمل، من شأنها المساعدة على ابتكار حلول أسرع وأكثر كفاءة للمشكلات التي تواجه العمال أثناء العمل.

• مساهمة الموظفين متعددي المهارات في تحقيق الإبداع الوظيفي:

يعد تعدد الوظائف أحد الأبعاد الجوهرية للإدارة الرشيقة، باعتباره يقوم على منطلق ضرورة اكتساب الموظفين لمهارات متنوعة في مجالات متعددة، مما يوسع آفاقهم المعرفية ويعزز القدرة على الربط بين أفكار ومفاهيم من تخصصات مختلفة، فالموظف متعدد المهارات يمتلك مخزونا معرفيا أغنى يمكنه من توليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة. ويصبح أكثر قدرة على اكتشاف أوجه القصور واقتراح تحسينات إبداعية، بالإضافة لذلك، يُقلل تعدد الوظائف من الجمود الوظيفي والروتين الممل الذي يعيق الإبداع، ويوفر للموظفين والمؤسسة على حد سواء مرونة في التبديل بين المهام، مما يحفز التفكير الإبداعي وينشئ بيئة عمل ديناميكية تشجع التجريب والابتكار المستمر.

¹ عنان الجعبري (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليلي الفلسطيني، فلسطين، ص 47.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، لما تسهم به في إثراء الموضوع بالمعارف والمراجع، وموضوع الإدارة الرشيدة والابداع والوظيفي لا يعدان من المواضيع الحديثة كلياً بالنظر لما حظيه من اهتمام واسع من قبل الباحثين في فترات سابقة، من هذا المنطلق سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم، بهدف الاستفادة من نتائجها والتعرف على أهم ما توصلت إليه من إسهامات في هذا المجال.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

في هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تمت في المستوى العربي منها:

• أولاً: دراسة ابتسام بن خلف بن مقبل العنزي (2025).

مقال منشور بالمجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات بعنوان "رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع الأداء الجامعي"، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة كأحد السبل لرفع الأداء الجامعي، وذلك من خلال تحليل الأطر النظرية والنماذج العالمية واستشراف الدور المتوقع لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وقد أكدت النتائج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في رفع كفاءة الأداء الجامعي، تحسن جودة العمليات الأكاديمية والإدارية، تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار ودعم التنافسية والتميز المؤسسي وتحقيق أهداف التطوير الجامعي، كما توصلت إلى اقتراحات أهمها إنشاء لجنة أو وحدة متخصصة على مستوى كل جامعة ترغب في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، مع تهيئة لتطبيق هذه الفلسفة والإشراف على عملية تدريب الموظفين على تنفيذ مبادئها، وإزالة الهدر بالعمليات المختلفة داخل الجامعة، كذلك اعتماد أساليب تقويم لكافة العمليات التي تقوم بها الجامعة بمختلف المستويات ومراجعتها بشكل دوري بما يساهم من رفع مستوى الأداء الجامعي والتحسين المستمر .

• ثانيا: دراسة عثمان بلال (2024\2025)

أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث بعنوان "مرتكزات الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية اليزي، وذلك في الفترة الممتدة 2017 إلى غاية 2022، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة مرتكزات الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بوحدة اليزي، حيث تم توزيع 200 استمارة على عينة الدراسة فكانت 171 استبانة صالحة لعملية التحليل، أما تحليل الكفاءة فقد تم الاعتماد على بيانات الوحدة بهدف مقارنة محطات الإنتاج التابعة لوحدة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة خلال فترة الدراسة، ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

○ وجود علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب0,8.

○ حققت الشركة متوسط كفاءة خلال الفترة الممتدة 2017 إلى غاية 2022 بنسبة 88,9% بالنسبة لعوائد الحجم الثابت 98,8% بالنسبة لعوائد الحجم المتغيرة، وكفاءة حجمية 90,1%.

○ يتطلب تحقيق الكفاءة التامة في المحطات غير الكفوءة تحسينات في المدخلات بإنقاصها بنسب تتراوح بين 1,8% إلى 96% وهو ما يعبر عن مقدار الهدر في هذه المواد.

كما قدمت اقتراح بالانتقال التدريجي نحو الطاقة النظيفة لما لها من فوائد في تقليل الهدر في الموارد خاصة استعمال المواد الأولية وهو ما من شأنه تحقيق الاستدامة.

• ثالثا: دراسة منيجة بورحلة (2024)

مقال منشور بمجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الإدارة الرشيقة على الأداء المتميز، بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة على جميع القائمين على تسيير الوكالة من رؤساء ومُؤسسين، حيث بلغ عددهم 43 إطاراً أي نسبة 100% من مجتمع الدراسة وتم توزيع 32 استبياناً على عينة عشوائية واسترجع 30 استبيان صالح للتحليل وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS، توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- توفر الإدارة الرشيقة على العديد من الأدوات والأساليب التي تحقق التميز في الخدمة والعمليات الإدارية والتنظيمية.
 - يهدف تطبيق أبعاد الرشيقة إلى التحسين والتطوير المستمر في المجال الإداري.
 - يعتبر بعد التحسين والتطوير المستمر ستة سيجما والعاملين متعددي الوظائف والمهارات ومن أبرزها من أبرز أبعاد الإدارة الرشيقة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة التي ساهمت في تحقيق الأداء المتميز وأدت إلى رفع مستويات أداء الخدمات المقدمة وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
 - بالإضافة أن الدراسة قدمت عدة مقترحات كان من أبرزها ضرورة بالعمل على نشر الوعي بأدوات الإدارة الرشيقة وضرورة الوصول إلى الأداء المتميز في ظل التطورات الحديثة والتغيرات المتسارعة.
- رابعاً: دراسة سامي ذياب محل (2021).

مقال منشور بمجلة آراء للدراسات الاقتصادية تحت عنوان "تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيقة دراسة تحليلية"،

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة في تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال، تضمنت عينة البحث مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذيين في الشركة إذ تم توزيع 130 استمارة واسترجع منها 127 استمارة صالحة للتحليل وقد توصلت إلى أن أدوات الإدارة الرشيقة للقيادات باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال الأساليب الإدارية وتحسين المزايا التنافسية، كذلك تعزز الإدارة الرشيقة بالشركة قيد البحث ثقافة الإبداع وجعلها القاسم المشترك لجميع العاملين على حسب تخصص ومسؤولية كل منهم، وكذلك تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أدوات الإدارة الرشيقة مجتمعة والمزايا التنافسية مجتمعة للشركة قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي، ولقد اقترحت توصيات تمثلت في

ضرورة الاهتمام بكافة الأقسام الإدارية في الشركة قيد البحث من خلال تجهيزهم بأحدث الوسائل والنظريات والمعدات والأجهزة المناسبة وكذلك تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين لاسيما في مجال الأساليب الإدارية المعاصرة.

• خامسا: دراسة سهيلة بن جبار وآخرون (2019).

مقال منشور بمجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد تحت عنوان "الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال"-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تندوف الجزائر- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع الوظيفي في تطوير أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونا لغاز بولاية تندوف وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS. حيث قمنا بتوزيع استبيان على 54 موظفا، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي بين الإبداع الوظيفي وأداء الموظفين حيث يحسن من أداء لمهامهم وهذا في ظل خلق مناخ تنظيمي ملائم يمكنهم من إظهار ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية، ولقد اقترحت عدة اقتراحات منها تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل وتنفيذ الأفكار الجديدة، مكافأة العاملين في عملهم لتحفيزهم على الإبداع والتفكير الإبداعي، وضع برامج وأساليب تدريبية في خلق الإبداع وحل المشكلات، وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة لاستكشاف المبدعين .

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والتي شملت المتغيرين ونذكر منها:

• أولا: دراسة (2025)Muyad H, RAsheedabtan, Bassam dibhajjan

مقال منشور في مجلة *journal of business administration and economic studies*

بعنوان:

“The impact of lean management on the quality of banking financial services in banks: the mediating of organizational trust”.

أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على جودة الخدمات المالية المصرفية في البنوك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على جودة الخدمات المصرفية بوجود الثقة التنظيمية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعلى استبيان الذي وزع على عينة مكونة من (300) موظف وموظفة في الإدارات الوسطى والعليا في البنوك العراقية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها من وراء التحليل أن مستوى الإدارة الرشيقة وجودة الخدمات المالية والمصرفية في البنوك والثقة التنظيمية في البنوك العراقية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة بإبعادها (تنظيم مكان

العمل، التحسين المستمر، والعمل القياسي، والعمال متعددي الوظائف) في تحسين جودة الخدمات المالية والمصرفية، بالإضافة إلى ذلك هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك من خلال الثقة التنظيمية كوسيط.

• ثانيا:دراسة (2024) muneera musallat fahad al-otaibi

مقال منشور بمجلة journal of economic administrative and legal sciences

تحت عنوان "دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية" **"The Role of Lean Management in Enhancing Job Performance"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية ويتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الصحة في المملكة السعودية، ومنها تم دراسة عينة عشوائية بلغ حجمها (514) فردا، ولقد ركزت على مجموعة من أبعاد الإدارة الرشيقة الرئيسية تمثلت في: التحسين المستمر، تنظيم العمل، الموظفين متعددي الوظائف، العمل القياسي والحيود السداسي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية أهمها أن مستوى ممارسة الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالسعودية جدا مرتفعة، وأن أبعاد الإدارة الرشيقة تؤثر تأثيرا ايجابيا في رفع الأداء الوظيفي إذ بلغت نسبة التأثير 79,6 ماعدا بعد موظفين متعددي الوظائف ليس له تأثير، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأدوات الإدارة الرشيقة والتوسع في تطبيقها وتبني دورات تدريبية وبرامج من اجل نشر ثقافة الإدارة الرشيقة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار التي تسهم في تطوير العمل.

• ثالثا:دراسة (2024) Samia ayed al-jaeed, Remas Ahmed al thbaity

مقال منشور بمجلة journal of economic administrative and legal sciences بعنوان

"the impact of lean management on achieving functional creativity."

"أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف المملكة العربية السعودية، اعتمدت على المنهج الكمي وأداة الاستبانة لتحليل متغيرات البحث وفق متغيرين، المتغير الأول أبعاد الإدارة الرشيقة (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كما ونوعا، والتغيير في ثقافة الجامعة)، والمتغير الثاني للكشف عن مدى توافر أبعاد الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات)، وزعت عينة عشوائية على 346 موظف شملت كل من الإداريين والأكاديميين وتم استرداد (298) استبانته صالحة للتحليل استنادا لبرنامج spss. وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي،

كما أكدت على وجود تأثير للإدارة الرشيدة ببعدها تغيير ثقافة الجامعة في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف، واقتُرحت أيضا تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في مجال تطوير المهارات الإبداعية والتفكير الإبداعي من أجل رفع مستوى الإبداع لديهم، كذلك إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات أخرى في تطبيق الإدارة الرشيدة وتأثيرها على الإبداع الوظيفي للاستفادة من التجارب ونقل الممارسات الجديدة.

• رابعا: دراسة (2022) mohsin rajabali habib Ali mohmed jin

مقال منشور بمجلة Global scientific journals بعنوان "The effect of employee creativity on

organizational performance" أثر إبداع الموظفين على الأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إبداع الموظفين والأداء التنظيمي في شركة البلاط والسجاد في كينيا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 100 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج Spss، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الإبداع الوظيفي والأداء التنظيمي، وأن الرفاهية في العمل تؤثر بشكل ايجابي على الإبداع الوظيفي، وعلى قدرة المنظمة على الابتكار، مما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء التنظيمي، وبناءا على النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بأن تولي المنظمة اهتماما أكثر بالإبداع الوظيفي لدى العاملين، من أجل تعزيز المشاركة الإبداعية، مما يساهم في رفع من معدلات الاحتفاظ في الموظفين وضمان مساهمتهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة، كما أكدت على دور القيادة التحولية في تأثيرها الغير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي، مما يساعد على تحسين أداء المنظمة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سيتم التطرق في هذا المطلب على أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولا: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تناولت الدراسات الإدارة الرشيدة كمتغير أساسي باعتبارها مدخلا إداريا حديثا يساهم في تحسين الأداء.
- اعتماد الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

- تشابه الدراسة الحالية مع دراسة جامعة الطائف في تناولهما لنفس المتغيرين الإدارة الرشيدة والابداع الوظيفي والعلاقة بينهما.

ثانيا: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة مع متغير تابع مختلف.
- اختلاف ميدان لتطبيق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار أبعاد الإدارة الرشيدة المعتمدة في كل دراسة.

ثالثا: القيمة المضافة للدراسة.

تستمد هذه الدراسة قيمتها المضافة من عدة جوانب تميزها عن الدراسات السابقة، إذ تناولت أثر تطبيق الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مجمع تمبيع الغاز الطبيعي GLIK بسكيكة، الذي يعد أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر وإفريقيا، كما تتميز الدراسة بحدائتها الزمنية الأمر الذي يجعل نتائجها أكثر ارتباطا بالواقع الحالي للمؤسسة محل الدراسة، كما تسهم الدراسة في سد جزء من الفجوة البحثية من خلال توفير نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل والذي يقوم على إبراز العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة، يمكن القول أن الإدارة الرشيقة تعد من المداخل الإدارية الحديثة التي عرفت تطوراً كبيراً بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، باعتبارها تهدف إلى تقليل الهدر والضياع، تحسين الأداء وتعظيم القيمة للمنظمة، في هذا السياق يعتبر الإبداع الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساعد العاملين والمنظمة على تسهيل تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة من خلال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة تسهم في تطوير العمل بما يتناسب مع فلسفة الرقابة التنظيمية، في المقابل نجد كذلك أن تبني ممارسات الإدارة الرشيقة من شأنه توفير بيئة عمل مناسبة للمنظمة تشجع على الإبداع الوظيفي وتنميته، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: التراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة التي شملت الإدارة الرشيدة والابداع الوظيفي، يأتي هذا الفصل وهو بمثابة إسقاط تطبيقي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم من خلاله تحليل الدراسة الميدانية التي أجريت في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1k بمجمع سوناطراك ولاية سكيكدة، وذلك بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، إضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها، وقد جاء هذا الفصل متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على شركة سوناطراك لتميع الغاز الطبيعي GL1K بولاية سكيكدة باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، من خلال محاولة تعريفها وبراز مختلف المراحل التي مرت بها في إطار تطورها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك.

تعد سوناطراك مؤسسة ذات صدى عالمي في مجال المحروقات والصناعات البتر وكيمياوية، أسست سنة 1963 برأس مال 400 مليون دج. كانت مهمتها الأساسية تتمثل في نقل وتسويق المحروقات بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، والمكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري، أما في 24 فيفري 1971 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية وبذلك أصبحت الشركة جزء مهم من هذا القطاع.

وتسمية مؤسسة سوناطراك SONATRACH هي اختصار ل(الشركة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات).

(Société nationale pour la recherche, la production, le transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.)

تعتبر المؤسسة شركة عالمية رائدة في مجال الصناعات البتر وكيمياوية، والركيزة الأساسية في الاقتصاد الجزائري ، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الجزائر العاصمة، لها عدة فروع عبر عدة ولايات وتنقسم إلى عدة مركبات من بينها مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيكدة، تحتل المركز 12 في ترتيب شركات النفط في العالم، والمركز الأول في إفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط، والمركز الثالث للغاز الطبيعي في العالم.

المطلب الثاني: التعريف بمركب تميع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة

يقع مركب الغاز الطبيعي بالمنطقة الصناعية سكيكدة على بعد 3 كلم من مقر الولاية وبالضبط في منطقة العربي بن مهيدي في الجنوب الشرقي لسكيكدة و يعد الأهم والأكبر في الجزائر، يمتد على مساحة 92 هكتار، استغرق مشروع تأسيسه 03 سنوات ابتداء من سنة 1965م إلى 1968م، حيث دخل هذا المركب حيز الإنتاج سنة 1972م.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتم تزويد المركب بالغاز انطلاقاً من حقل حاسي الرمل، بالإضافة لتصدير الغاز إلى الخارج، حيث يقوم هذا المركب بتمميع الغاز الطبيعي والهدف من هذه العملية تسهيل نقله بكميات كبيرة (في حالة سائلة) إلى الدول المستوردة. فالغاز الطبيعي المميع يحتاج إلى ظروف فيزيائية معينة لتحويله.

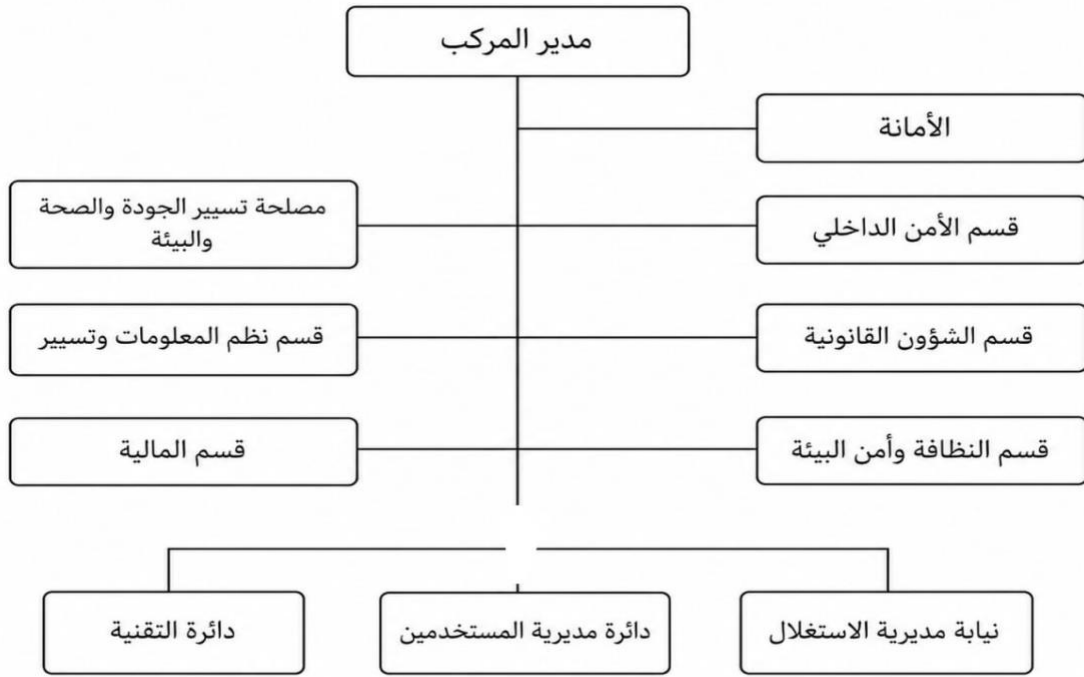
في سنة 2004 تسببت عملية صيانة في انفجار أتى على 3 وحدات من مجموع 6 وحدات، إضافة إلى خسائر بشرية، مما سبب انخفاضاً في الإنتاج بنسبة 76%، حيث تحطمت الوحدات 20، 30 و 40 بالكامل، ونجحت سوناطراك في استئناف الإنتاج على مستوى وحدات 10 و 5 في نوفمبر 2004، بينما اعتمدت مشروعاً لإقامة وحدة كبيرة لتعويض الوحدات الثلاثة المتضررة بقدرة 4,5 مليون طن من الغاز الطبيعي المميع، مقابل 3,7 مليون طن سابقاً، أي بارتفاع يقارب 10% وتم تدشينها في بداية سنة 2014، كما يضم المركب اليوم أكثر من 2000 عامل في مختلف التخصصات، مما يجعله من أبرز المركبات في شركة سوناطراك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب تمميع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة

يتميز المركب بوجود هيكل تنظيمي يتم من خلاله تنظيم وتقسيم المهام بشكل يضمن تحقيق الفعالية وتدفق المعلومات بمرونة عالية دون أي صعوبات، والهيكل التنظيمي للمركب يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي سكيكة.



المصدر: مديرية المستخدمين في المركب.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لمركب تجميع الغاز الطبيعي كما يلي:

➤ **مدير المركب:** وهو المسؤول عن جميع مهام المركب.

➤ **الأمانة:** تعمل على مساعدة المدير في الشؤون المالية والإدارة، وقد تتوب عن المدير في جميع الشؤون المتصلة بالمركب، وهو المسؤول عن الدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية، دائرة الإدارة، دائرة الرسائل العامة، دائرة الأمن الصناعي، دائرة عقد الصفقات، وكذا نظام الإعلام والتسيير.

➤ **قسم الأمن الداخلي:** تتمثل وظيفته في السهر على أمن وسلامة المركب، وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لتحقيق الأمن.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- **قسم المالية:** تعكس الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع، وتسجيل كل النفقات المالية والمادية للمؤسسة، وضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المؤسسة.
- **قسم نظم المعلومات والتسيير:** يهتم بتنظيم و معالجة المعلومات والبيانات داخل المؤسسة وإعداد التقارير والإحصائيات المتعلقة بالإنتاج والعمل داخل المركب.
- **دائرة مديرية المستخدمين:** تهتم بالمستخدمين ومشاكل التسيير فيها (دائرة الموارد البشرية، دائرة الوسائل العامة، دائرة التمويل، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة).
- **الدائرة التقنية:** تتمثل مهمتها في تسيير المركب تقنيا حيث تتكفل بالتسيير الحين للوحدات الإنتاجية، من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها في المراحل المختلفة في عملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات والمقاييس الواجب إتباعها .
- **نيابة مديرية الاستغلال:** تقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهي مسؤولة عن الدوائر التالية: دائرة التمويل، دائرة الإنتاج و دائرة الصيانة.
- **قسم الشؤون القانونية:** التكفل بالمسائل والمشاكل القانونية.
- **قسم النظافة وأمن البيئة.**
- **مصلحة تسيير الجودة والصحة والبيئة.**

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تقديم متغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، وتبين الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة وتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة، متغيراتها ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال محاولة وصف وتقييم دور الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي بمركب تميع الغاز الطبيعي سوناطراك سكيكدة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، من أجل تفسيرها والوصول إلى نتائج واقتراحات قد تدعم المركب مستقبلاً.

ثانياً: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن:

➤ **المتغير المستقل:** ويتمثل في متغير الإدارة الرشيدة والذي يرمز له بـ (x) في الدراسة الميدانية، تم تقسيمه إلى

خمسة أبعاد فرعية تدرج ضمنها مجموعة من العبارات تتمثل في كل من:

- دعم الإدارة العليا؛
- تنظيم مكان العمل؛
- التحسين المستمر؛
- العاملين متعددي الوظائف؛
- التدريب والتكوين.

➤ **المتغير التابع:** ويتمثل في متغير الإبداع الوظيفي والذي يرمز له بـ (y) في الدراسة الميدانية وحدد بـ 12 عبارة

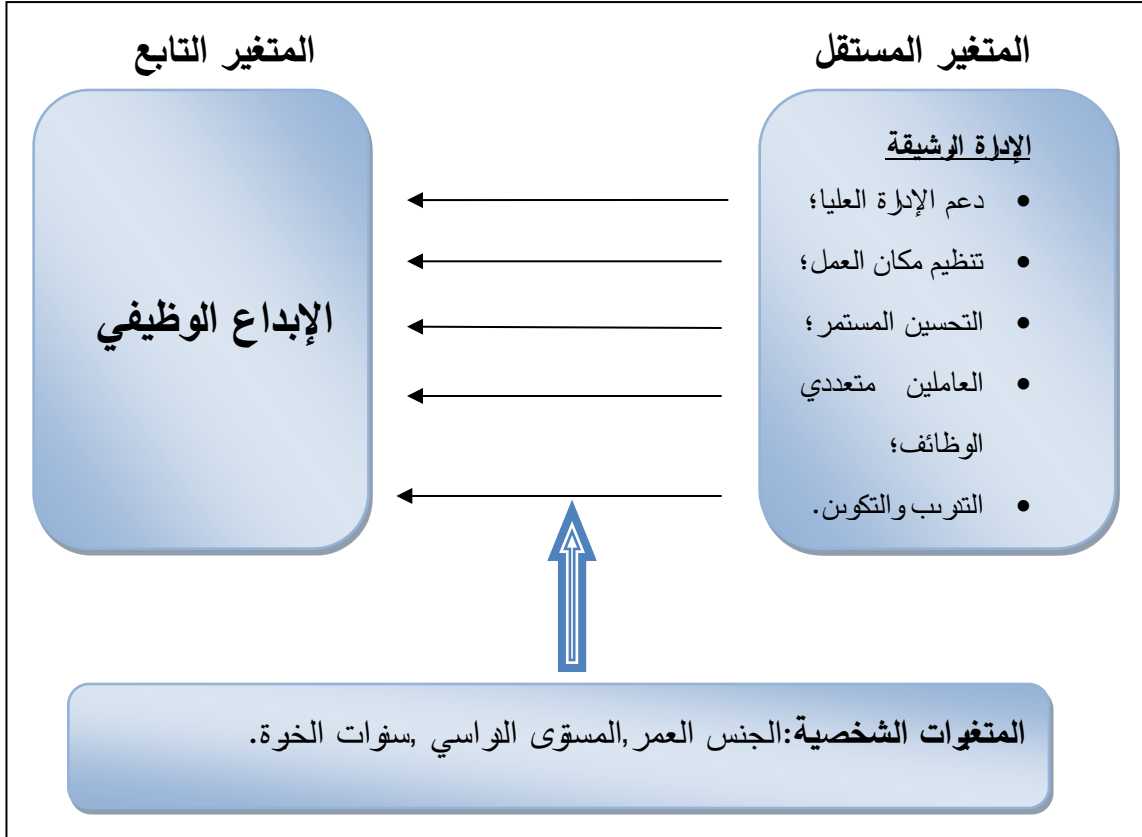
مناسبة لقياسه.

➤ **المتغيرات الشخصية:** ويتمثل في متغيرات الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومن أجل دراسة علاقة الأثر الجزئي بين المتغير التابع وكل متغير مستقل فرعي تم تحديد النموذج العام للدراسة الذي يربط هذه الأبعاد كما يلي:

الشكل رقم(03):نموذج متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

تمثلت المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات في نوعين أساسيين هما مصادر أولية وأخرى ثانوية.

- **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على الاستمارة كمصدر أولي في جمع ومعالجة البيانات، حيث تم تصميم فقرات الاستمارة بما يتوافق مع الجانب النظري للدراسة، وكذا مع الأهداف المرجو الوصول إليها، هذا بالإضافة إلى أنه تم تصميم الفقرات بما يتوافق مع طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه المؤسسة، بما يسمح من

أخذ نظرة عن الظروف الميدانية التي سيجري فيها البحث، لإعطاء تفسيرات ذات موضوعية و دقة أكثر لنتائج الدراسة.

- **المصادر الثانوية:** شملت المصادر الثانوية على الملاحظة والزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وكذا مواقع الانترنت ومختلف التقارير والكشوف المرتبطة بمركب تمييع الغاز بسكيكة، وهذا في محاولة لمعالجة وتحليل متغيرات موضوع الدراسة، وكذا الوقوف على أهم الظروف التي تعمل فيها المؤسسة، للمساعدة في تفسير النتائج والخروج باقتراحات منطقية وموضوعية.

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يعرف المجتمع الإحصائي على أنه مجموعة المفردات الإحصائية المراد دراستها، والتي تربطها خصائص وسمات محددة، سواء كانت جغرافية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها،بعبارة أخرى تكون مشتركة في الصفة الأساسية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وأهدافها.وعلى هذا الأساس يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي بمركب تمييع الغاز الطبيعي سوناطراك سكيكة البالغ عددهم 819 عاملا في الفترة الممتدة من 2026/05/10 إلى 2026/05/14.

ثانيا: عينة الدراسة.

يمكن تعريف العينة على أنها نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، على أن تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة، من هذا المنطلق تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب(75)عامل من عمال مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكة موزعين ما بين إطارات وأعوان تحكم وتنفيذ. والجدول الموالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

جدول رقم(03):الحجم المستهدف والموزع والمرجع والمستبعد والقابل للتحليل كما يلي:

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الحجم المستهدف	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة	الاستمارات القابلة للتحليل	
75	64	4	85,3%	60	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه استرجع 64 استبيان من أصل 75 استبيان موزع وذلك لعدم القدرة على الوصول لكافة المبحوثين من أفراد العينة والتعامل معهم لعدة أسباب منها طبيعة مهام المبحوثين وتوقيت العمل، بالإضافة لوجود بعضهم في بعثات وضيق الوقت.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أداة الدراسة المعتمدة في جمع البيانات وكذا أهم الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

أولاً: مكونات أداة الدراسة

تم الاعتماد على التأطير النظري والدراسات السابقة في إعداد الاستمارة المعتمدة في الدراسة، حيث تضمنت الاستمارة في شكلها النهائي ثلاث محاور أساسية كما يلي:

- **المحور الأول:**تضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس,العمر ,المستوى الدراسي ,سنوات الخبرة)

- **المحور الثاني:**ويتعلق بالمتغير المستقل(الإدارة الرشيدة) والذي تضمن خمسة أبعاد بمجموع 23 عبارة مقسمة كمايلي:

- البعد الأول:ويتعلق بدعم الإدارة العليا، ضم خمسة أبعاد من 01الى 05.
- البعد الثاني:ويتعلق بتنظيم مكان العمل، ضم خمسة أبعاد من 06الى 10.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- البعد الثالث: ويتعلق بالتحسين المستمر، ضم خمسة عبارات من 11 إلى 15.
- البعد الرابع: ويتعلق بالعاملين متعددي الوظائف وقد ضم أربعة أبعاد من 16 إلى 19.
- البعد الخامس: ويتعلق بالتكوين والتدريب وقد ضم أربعة أبعاد من 20 إلى 23.

• المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) ويتضمن هذا المحور 12 عبارة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، ص 541.

فيما بعد يتم تحديد أطوال خلايا المقياس من خلال حساب المدى ($5-1=4$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في القياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ($4/5=0,8$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ($1+0,8=1,8$) وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

جدول رقم (05): درجات الموافقة لسلم ليكارت الخماسي

أطوال الخلايا	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1.8 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، ص 541.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة.

اعتمدنا في دراستنا على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد قمنا بمعالجة البيانات إحصائياً وتحليلها باستخدام الأدوات التالية:

• معامل ألفا كروباخ **cronbach alpha coefficient**: استعملناه لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة، والتأكد

من درجة الاتساق الداخلي للعبارات الموجودة في كل محور.

- **النسب المئوية والتكرارات frequencies and percentage:** وذلك من أجل وصف عينة الدراسة، بالإضافة الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
 - **معامل الارتباط بيرسون pearson correlation coefficient:** استعملناه من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، ومعرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة .
 - **اختبار كرمو غوروفسمرنوف kolomogorvsminovtest:** وذلك من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
 - **المتوسط الحسابي:** من أجل حساب متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارة.
 - **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل معرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور ومدى تشتت إجاباتهم على المحور ككل.
 - **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.**
 - **مستوى الدلالة 0.05 Sig:** لقبول أو رفض الفرضيات، حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وكلما كان أكبر تقبل الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية البديلة.
- ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.**
- قبل الشروع في تحليل نتائج فقرات الاستمارة لابد من التأكد من أن الاستمارة التي تم إعدادها تعتبر كمقياس يمكن أن يقيس بالفعل ما وضعت لقياسه من خلال التأكد من صدق وثبات الاستمارة.
- 1. صدق أداة الدراسة.**
- يقصد بصدق أداة الدراسة أن الاستمارة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، ومن أجل التأكد من صدقها يتم إتباع مجموعة من المراحل الموضحة فيما يلي:

1.1.الصدق الظاهري:

الأخذ برأي المحكمين فيما يخص عبارات الدراسة ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهر، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الإستبانة في صورتها النهائية(أنظر الملحق رقم 01).

2.1 صدق الاتساق الداخلي

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

2.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الإدارة الرشيدة:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

➤ دعم الإدارة العليا.

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات دعم الإدارة العليا

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة الإحصائية
01	0,688**	0,000
02	0,746**	0,000
03	0,842**	0,000
04	0,743**	0,000
05	0,809**	0,000

**=0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد دعم الإدارة العليا تراوحت ما بين (0,688 و0,842) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على وجود ارتباط داخلي قوي بين مختلف العبارات، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة لبعد دعم الإدارة العليا.

➤ تنظيم مكان العمل.

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم مكان العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة الإحصائية
01	0,681**	0,000
02	0,698**	0,000
03	0,601**	0,000
04	0,699**	0,000
05	0,749**	0,000

**=0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تنظيم مكان العمل تراوحت ما بين (0,601 و0,749) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد تنظيم مكان العمل.

➤ التحسين المستمر.

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة الإحصائية
01	0,846**	0,000
02	0,825**	0,000
03	0,777**	0,000
04	0,777**	0,000
05	0,805**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21. **=0,01

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحسين المستمر تراوحت ما بين (0,777 و0,846) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي بين عبارات التحسين المستمر.

➤ العاملین متعددي الوظائف.

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العاملين متعددي الوظائف

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة الإحصائية
01	0,654**	0,000
02	0,824**	0,000
03	0,737**	0,000
04	0,589**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21. **=0,01

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد العاملين متعددي الوظائف تراوحت ما بين (0,589 و0,824) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد العاملين متعددي الوظائف.

➤ التكوين والتدريب.

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين والتدريب

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة الإحصائية
01	0,840**	0,000
02	0,902**	0,000
03	0,768**	0,000
04	0,633**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21. ** = 0,01

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التكوين والتدريب تراوحت ما بين (0,633 و0,902) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي بين عبارات بعد التكوين والتدريب.

3.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الإبداع الوظيفي)

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
01	0,781**	0,000
02	0,792**	0,000
03	0,738**	0,000
04	0,618**	0,000
05	0,705**	0,000
06	0,752**	0,000
07	0,682**	0,000
08	0,741**	0,000
09	0,658**	0,000
10	0,801**	0,000
11	0,712**	0,000
12	0,708**	0,000

**= 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات محور الإبداع الوظيفي تراوحت ما بين (0,618 و0,801) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

➤ صدق الاتساق البنائي لإجمالي محاور الدراسة:

الجدول رقم(12): قياس صدق الاتساق البنائي لإجمالي محاور الدراسة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	الإدارة الرشيدة	0,673**	0,000
02	الإبداع الوظيفي	0,987**	0,000

**=0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لمحاور الدراسة مع إجمالي الاستمارة تراوحت (0,673 و0,987) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، مما يشير أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناءً عليه يتضح صدق واتساق عبارات محاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقاً للسياق العلمي الذي أعدت لأجله.

2- ثبات أداة الدراسة.

يقصد بالثبات استقرار النتائج المتوقعة، أي لو أعيد تكرار توزيع الاستمارة على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة لأعطت نفس النتائج، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة والبرهنة على صدقها، قمنا بحساب ألفا كرونباخ حيث يشير هذا العامل إلى نسبة الحصول على بيانات مماثلة لها، وتتمثل معاملات الثبات المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم(13): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا	05	0,822
تنظيم مكان العمل	05	0,710
التحسين المستمر	05	0,862
العاملين متعددي الوظائف	04	0,644
التكوين والتدريب	04	0,791
الإدارة الرشيدة		0,917
الإبداع الوظيفي		0,916
المجموع	35	0,937

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين (0,644 و 0,917) وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,937 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة تحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر دقة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي.

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع لاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.905	0,386	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) يقدر ب 0,386 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن الاعتماد عليه في إجراء الاختبارات المعلمية في دراسة محاور الدراسة، ما يسهم في الحصول على نتائج أكثر دقة .

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، باستخدام برنامج SPSS، وبهذا سيتم تحليل البيانات الشخصية، ثم تحليل البيانات المتعلقة بمحاور متغيرات الدراسة، من أجل الحصول على نتائج الممارسات المتعلقة بأثر تطبيق الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تم تقسيم أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس إلى فئتين هما فئة الذكور وفئة الإناث، حيث كان توزيع أفراد العينة حسب هذا الفئتين كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	81.4%
أنثى	11	18.6%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة 81.4%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 18.6%، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K بسكيدة خاصة في المجال الصناعي، بالإضافة إلى أن الدراسة ركزت بصورة أكبر على الورشات الميدانية والتطبيقية للعمل في المركب الذي يتطلب قدرات ومهارات بدنية، تقنية و هندسية، مقارنة بالإناث اللاتي يتركز عملهن أكثر في الجوانب الإدارية والتسييرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	5	8.5%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	9	15.3%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	37.3%
من 45 سنة فأكثر	23	39%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم من 45 سنة فأكثر بنسبة 39%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة وذلك بنسبة 37.3%، تأتي بعد ذلك نسبة 15.3% من الأفراد الذين أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة قدرها 8.5%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد سياسة توظيف متباعدة على فترات، وأنها تعتمد على الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية طويلة ومعرفة واسعة بالعمل، أما نسبة الأعمار أقل سنا فيفسر باعتماد المؤسسة في السنوات الأخيرة سياسة استقطاب وتوظيف الطلبة المتخرجين.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

جدول رقم(17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ثانوي	4	6.8%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تكوين مهني	5	8.5%
ليسانس	21	35.6%
ماستر فأكثر	29	49.2%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة ماستر فأكثر بنسبة 49.2%، ثم تليها نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 35.6%، تأتي بعد ذلك نسبة 8.5% من الأفراد الذين لديهم تكوين مهني، وفي الأخير تأتي نسبة 6.8% من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي، وهذا راجع إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الكفاءات، المؤهلات والخبرة المهنية للعامل التي تتناسب مع متطلبات العمل ومسؤولياته وكذا سياسة التوظيف التي تركز على استقطاب ذوي الشهادات الجامعية ذات التخصصات التقنية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	15.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	11.9%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	16.9%
من 15 سنة فأكثر	33	55.9%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل من 15 سنة فأكثر بنسبة 55.9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة وذلك بنسبة 16.9%، ثم تليها نسبة 15.3% من الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 11.9%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة المهنية والفنية متخصصة لضمان سلامة العمليات التشغيلية، بالإضافة لتمكين العاملين لديها على تحسين المستويات من خلال مواصلة التكوين والتدريب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

سيتم الاعتماد في تحليل عبارات الاستبيان على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من أبعاد محاور الدراسة، والمتوسط العام للأبعاد والمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب كل عبارة من عبارات المحور، من أجل الوقوف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بكل من أبعاد الإدارة الرشيدة و الإبداع الوظيفي.

أولاً: تحليل عبارات محور الإدارة الرشيدة

1. بعد دعم الإدارة العليا

يمكن تلخيص عبارات دعم الإدارة العليا يلي:

جدول رقم (19): الوسط الحسابي لعبارات دعم الإدارة العليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة	4,01	,6010	مرتفع	1
2	تحرص الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر	3,96	,7410	مرتفع	2
3	تدعم الإدارة العليا المبادرات الهادفة إلى تقليل الهدر وتحسين الأداء	3,74	,8420	مرتفع	3
4	تتابع الإدارة بشكل دوري نتائج عمليات التحسين المستمر في العمل	3,54	,8570	مرتفع	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	توفر الإدارة العليا بيئة عمل محفزة على الابتكار وتبادل الأفكار بين العاملين	3,32	,9180	متوسط	5
الإجمالي	دعم الإدارة العليا	3,71	,6110	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة لبعد دعم الإدارة العليا في الإدارة الرشيدة، نلاحظ أن العبارات 1، 2، 3 و 4، جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي محصور مابين (3,54 و 4,01)، وانحراف معياري محصور مابين (0,6010 و 0,8570)، وهذا ما يدل على أن الإدارة العليا في المؤسسة تتميز بدعم العمل الجماعي وتنمية قدرات العاملين فيها، من خلال التركيز على الدورات التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على المبادلات والتقنيات الهادفة لتقليل الهدر قدر المستطاع، والتحسين المستمر للعمليات، كما نلاحظ أن العبارة 5 جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره 3,32 و انحراف معياري ب 0,9180 ما يدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسة لا توفر القدر الكافي من الاهتمام بتوفير بيئة محفزة للابتكار وتبادل الأفكار بين العمال من وجهة نظر الباحثين، بالإضافة إلى ذلك فقد جاء إجمالي هذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري قدره 0,110، ما يدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسة تولي اهتمام ودعم لتطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في بيئة العمل.

2. بعد تنظيم مكان العمل

يمكن تلخيص عبارات تنظيم مكان العمل فيما يلي:

جدول رقم (20): الوسط الحسابي لعبارات تنظيم مكان العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتبع المؤسسة منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل والتخلص من الفوضى	3,81	,6810	مرتفع	3
2	يتم التخلص بشكل دوري من العناصر غير الضرورية في مكان العمل	3,30	1,021	متوسط	5
3	تستخدم المؤسسة إشارات أو ملصقات لتوضيح أماكن الملفات أو الأدوات	3,96	,6680	مرتفع	2
4	يساهم تنظيم مكان العمل في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء	4,13	,7300	مرتفع	1

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في تحسين أساليب تنظيم العمل	3,66	,8630	مرتفع	4
الإجمالي	تنظيم مكان العمل	3,77	,5470	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول بعد تنظيم مكان العمل في الإدارة الرشيدة، نلاحظ أن العبارات 1،3،4 و5 جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي محصور مابين (3.66 و4.13) وبانحراف معياري محصور بين (0.668 و0.863) وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد أساليب فعالة لتنظيم مكان العمل من الفوضى، من خلال استخدام الإشارات والملصقات لتوضيح أماكن الملفات والأدوات، كما تساهم عملية تنظيم مكان العمل في رفع جودة الأداء وتقليل الأخطاء، مما يضمن دقة أكبر في النتائج، إضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في تحسين أساليب تنظيم العمل، كما نلاحظ أن العبارة 2 جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 3.30 و انحراف معياري 1.021 مما يشير على أن التخلص من العناصر الغير الضرورية لا يتم بشكل دوري وكاف من وجهة نظر المبحوثين، أما بالنسبة لأجمالي بعد تنظيم مكان العمل فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 3,77 وانحراف معياري 0,547، ما يؤكد أن المؤسسة تولي اهتمام تنظيم مكان العمل بما يدعم تحسين أداء العمل وتقليل الهدر.

3. بعد التحسين المستمر

يمكن تلخيص عبارات التحسين المستمر فيما يلي:

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير لتحسين الأداء	3,50	,9350	مرتفع	5
2	تعتمد المؤسسة على التحسين التدريجي المستمر في إجراءات العمل	3,77	,7670	مرتفع	2
3	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء الوظيفي لإجراء التحسينات اللازمة	3,52	,9710	مرتفع	4
4	تنظيم المؤسسة دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين	3,88	,8320	مرتفع	1
5	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر الإداري	3,67	,8180	مرتفع	3

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الإجمالي	التحسين المستمر	3,67	,6960	مرتفع
----------	-----------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول بعد التحسين المستمر في الإدارة الرشيدة، نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، و بمتوسطات حسابية محصور ما بين (3,50 و 3,88) وبانحراف معياري محصور بين (0,767 و 0,971)، وهذا ما يعبر على أن المؤسسة تهتم بتطبيق التحسين المستمر من خلال توفير البعثات العلمية وتنظيم الدورات التدريبية والتكوينية المختلفة لتطوير مهارات الموظفين، بالإضافة إلى اعتماد التحسين التدريجي في إجراءات العمل، كما أنها تعتمد على نتائج تقييم الأداء الوظيفي لإجراء التحسينات اللازمة، وتسعى لتقليل الهدر الإداري وهذا من وجهة نظر المبحوثين، أما بالنسبة لأجمالي بعد التحسين المستمر فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ 3,67 وانحراف معياري 0,696، ما يدل على أن المركب يولي اهتمام كبير بعمليات التحسين المستمر في أساليب وإجراءات العمل من أجل تحسين المردودية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

4. بعد العاملين متعددي الوظائف

يمكن تلخيص عبارات العاملين متعددي الوظائف فيما يلي:

جدول رقم (22): الوسط الحسابي لعبارات العاملين متعددي الوظائف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يمكن للموظفين أداء مهام متنوعة بحسب الحاجة	3,81	,7760	مرتفع	1
2	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات إضافية خارج تخصصهم	3,52	,9880	مرتفع	3
3	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية مهارات العاملين	3,20	1,110	متوسط	4
4	يتمتع الموظفون بالقدرة على تحليل المشكلات المختلفة وتقديم حلول مناسبة لها	3,54	1,087	مرتفع	2
الإجمالي	العاملين متعددي الوظائف	3,52	,6950	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول بعد العاملين متعددي الوظائف في الإدارة الرشيدة، نلاحظ أن العبارات 1، 2 و 4 جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي محصور ما بين (3,52 و 3,81) وبانحراف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معياري محصور بين (0,776 و 1,087) وذلك باعتبار أن المركب يعتمد على المناصب المتعددة الوظائف التي لها القدرة على تغطية مختلف الوظائف والمهام، الأمر الذي يدفع المؤسسة لتشجيع العمال على اكتساب مهارات إضافية خارج تخصصاتهم الدراسية، من أجل تنمية قدرتهم على تحليل المشكلات المختلفة وتقديم حلول مناسبة لها، كما نلاحظ أن العبارة 3 جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري 1,110 مما يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على التدوير الوظيفي لتنمية مهارات الموظفين من وجهة نظر المبحوثين حيث نجد أن عملية التدوير الوظيفي لا تكون بصفة دورية و إنما في فترات متباعدة نوعاً ما أو عند الحاجة، أما بالنسبة لإجمالي بعد العاملين متعددي الوظائف فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري 0,690 ما يدل أن المؤسسة تولي اهتماماً ملحوظاً بهذا البعد ضمن أبعاد الإدارة الرشيدة من خلال دعم المرونة الوظيفية والعمل على تنمية مهارات العاملين وتوسيع معارفهم.

5. بعد التكوين والتدريب

يمكن تلخيص عبارات التكوين والتدريب فيما يلي:

جدول رقم (23): الوسط الحسابي لعبارات التكوين والتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توفر المؤسسة فرص تدريب مناسبة لجميع موظفيها بهدف تطوير قدراتهم	3,44	1,038	مرتفع	3
2	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لتحسين كفاءة موظفيها	3,81	,8400	مرتفع	2
3	تعتمد المؤسسة على أساليب تدريب حديثة للموظفين لمواكبة التطورات والمستجدات	3,81	,8190	مرتفع	2
4	يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب بكفاءة في العمل	3,86	,8600	مرتفع	1
الإجمالي	التكوين والتدريب	3,73	,7000	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول بعد التحسين المستمر في الإدارة الرشيدة، نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية محصورة ما بين (3,44 و 3,86) وبانحراف معياري

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

محصور بين (0,8190 و 1,038) وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتنمية قدرات العاملين من خلال تنظيم الدورات التكوينية داخل وخارج المؤسسة سواء كان ذلك داخل أو خارج الوطن، واعتماد أساليب تدريبية مختلفة وحديثة لمواكبة التطورات والمستجدات، وكذا على مدربين ذوي خبرة كبرة في المجال الصناعي، بالإضافة إلى حرص الموظفين على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب بكفاءة في العمل من جهة نظر المبحوثين، أما بالنسبة لأجمالي بعد التكوين والتدريب فقد جاء بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ قدره 3,67 وانحراف معياري 0,696، مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالتكوين والتدريب باعتباره من الأبعاد الأساسية لتطبيق الإدارة الرشيدة في بيئة العمل .

ثانيا: تحليل عبارات محور الإبداع الوظيفي

يمكن تلخيص عبارات الإبداع الوظيفي فيما يلي:

جدول رقم(24): الوسط الحسابي لعبارات الإبداع الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة وفعالة تسهم في تطوير عمل المؤسسة	3,79	,8460	مرتفع	7
2	تربط بين خبراتك السابقة والمعارف الجديدة عند حل المشكلات	4,11	,6710	مرتفع	1
3	تبحث عن حلول بديلة ولا تكتفي بحل طريقة واحدة لمعالجة المشكلة	4,05	,6540	مرتفع	2
4	تمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والعمل على الحد منها	3,71	,8510	مرتفع	9
5	تمتلك المهارة الكافية لإقناع الإدارة بالأفكار والمقترحات التي تقدمها	3,66	,9020	مرتفع	10
6	لديك القدرة على إدخال تحسينات مبتكرة على طريقة تنظيم عملك بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة	3,79	,8040	مرتفع	7
7	تستفيد من الانتقادات والملاحظات الموجهة إليك لتحسين الأداء	3,91	,7940	مرتفع	3
8	لديك الرغبة في خوض التحديات أثناء العمل	3,86	,7530	مرتفع	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

9	لديك القدرة على تقبل التغيير الذي تحدثه المؤسسة بسهولة وتتكيف معه	3,83	,7460	مرتفع	6
10	تسعى إلى إدخال تحسينات على أساليب وإجراءات العمل لديك بشكل مستمر	3,84	,8260	مرتفع	5
11	تشجع الإدارة على العمل الجماعي في حل المشكلات بدل الاعتماد على العمل الفردي	3,79	,7830	مرتفع	7
12	تركز على جودة الأفكار المقدمة أكثر من عددها	3,76	,8160	مرتفع	8
الإجمالي	الإبداع الوظيفي	3,84	,5690	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول عبارات الإبداع الوظيفي، نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية محصورة بين (3,66 و 4,11)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,654 و 0,902)، وهذا مايدل على تمتع العاملين بمستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن العبارات 2 و 3 سجلتا أعلى درجات الموافقة بمتوسطين حسابيين بلغ قدرهما (4,11 و 4,05) مايبين قدرة العاملين على الربط بين خبراتهم السابقة ومعارفهم الجديدة عند مواجهة المشكلات، إضافة إلى سعيهم للبحث عن حلول بديلة ولا تكتفي بحل واحد أو طريقة واحدة لحل المشكلات، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون بالرغبة في خوض التحديات والتكيف مع متطلبات العمل.

كما نلاحظ أن كل من العبارات 1، 6 و 11 جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3,79 وانحرافات معياري يقدر ب(0,846 و 0,804 و 0,7830) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، مايدل ذلك على امتلاك العاملين القدرة على طرح أفكار جديدة وفعالة تسهم في تطور المؤسسة، إلى جانب ذلك تحرص على إدخال تحسينات مبتكرة على طرق تنظيم العمل بما يتلاءم مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة للعمل الجماعي في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الأمر الذي يسهم في رفع مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي داخل بيئة العمل.

كما نلاحظ أن العبارة الخامسة سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 3,66، وانحراف معياري 0,902 بالرغم من أنها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، إلا أن ذلك يشير إلى حاجة المؤسسة لدعم أفكار العاملين ومقترحاتهم وتشجيعهم على طرحها.

أما بالنسبة لإجمالي عبارات الإبداع الوظيفي فقد سجل درجة موافقة مرتفعة، ومتوسط حسابي بلغ 3,84 وانحراف معياري 0,569، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الإبداع الوظيفي لدى العاملين، وأن لهم القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، التي تسهم في تحسين أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

الجدول (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الأولى	0,334	2.901	0,005	0,359	0,129	8,418

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (25) العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,359) ومعامل تحديد (0,129) أي أن دعم الإدارة العليا في المركب يفسر ما قيمته (12.9%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى أن الزيادة في مستوى أهمية دعم الإدارة العليا يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي بمقدار الميل المعبر عنه بقيمة B (0,334).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وما يبين معنوية هذه العلاقة هو قيمة F المحسوبة المقدرة ب(8,418) وقيمة T (2,901) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

2. اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

H1: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

الجدول (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثانية	0,612	5,495	0,000	0,588	0,346	30,199

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (27) العلاقة بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL سكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,588) ومعامل تحديد (0,346) أي أن الاهتمام بتنظيم مكان العمل بالمركب يفسر ما قيمته (34.6%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في مستوى الإبداع الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى أن الزيادة في مستوى تنظيم مكان العمل يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي بمقدار الميل المعبر عنه بقيمة الميل B (0,612)، وما يبين معنوية هذه العلاقة هو قيمة F المحسوبة المقدرة ب (30,199) وقيمة T (5,495) والتي جاءت معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تنظيم مكان العمل وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

H1: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

الجدول (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,409	4,362	0,000	0,500	0,250	19,031

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (28) العلاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,500) ومعامل تحديد (0,250) أي أن الاهتمام بإستراتيجية التحسين المستمر في المركب تفسر ما قيمته (25%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى من خارج النموذج، بالإضافة إلى أن الزيادة في مستوى التحسين المستمر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي بمقدار الميل المعبر عنه بقيمة الميل B(0,409)، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (19,031) وقيمة T (4,362) المحسوبتان والتي جاءتا معنوية عند بمستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التحسين المستمر وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

الجدول (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,214	2,046	0,045	0,262	0,068	4,185

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (29) العلاقة بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,262) ومعامل تحديد (0,068) أي العاملين متعددي الوظائف يفسرون ما قيمته (6,8%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى أن الزيادة في مستوى الاهتمام بالعاملين متعددي الوظائف يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي بمقدار الميل المعبر عنه بقيمة B (0,214)، وما يبين معنوية هذه العلاقة هو قيمة F المحسوبة المقدرة ب (4,185) وقيمة T (2,046) التي جاءت معنوية بمستوى دلالة 0,045 أقل من 0,05، ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين العاملين متعددي الوظائف وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

الجدول (29): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الخامسة	0,383	4,035	0,000	0,471	0,222	16,282

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (30) العلاقة بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,471) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,222) أي التكوين والتدريب في المركب يفسر ما قيمته (22,2%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي، بالإضافة إلى أن الزيادة في مستوى التكوين والتدريب يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي بمقدار الميل المعبر عنه بقيمة B (0,383) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التكوين والتدريب يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الوظيفي وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (16,282) وقيمة T (4,035) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التكوين والتدريب وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

6. اختبار الفرضية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

6.1. الجنس:

الجدول رقم(30): اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
48	3,69	0,508	-0,533	0,596
11	3,78	0,400		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للإناث بلغ قيمة 3.78 بانحراف معياري 0.400 وهو أعلى من المتوسط الحسابي للذكور البالغ 3,69 وانحراف معياري 0,508، كما جاءت نتيجة اختبار $T = -0,533$ بمستوى معنوية 0,596 وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

6.2. العمر:

جدول رقم(31): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,504	3	0,501	2,237	0,094
داخل المجموعات	12,321	55	0,224		
المجموع	13,825	58			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,094 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكة.

6.3. المستوى الدراسي:

جدول رقم (32): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,662	3	0,221	0,923	0,436
داخل المجموعات	13,162	55	0,239		
المجموع	13,825	58			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,436 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الدراسي على إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

6.4. سنوات الخبرة:

جدول رقم (33): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,193	3	0,398	1,732	0,171
داخل المجموعات	12,631	55	0,230		
المجموع	13,825	58			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,171 وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K سكيكدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بعدما تعرفنا على درجة تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع على حدى، سيتم في هذا الجزء من البحث دراسة الأثرالإجمالي للإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي بسككدة، وذلك من خلال دراسة أثر كل المتغيرات المستقلة الفرعية دفعة واحدة على المتغير التابع وذلك بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد القياسي والتدريجى هذا الاختبار الذي يعتمد على إدخال المتغيرات المستقلة بطريقة تدريجية حسب الأهمية التأثيرية لكل متغير مفسر على المتغير التابع حيث:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة الرشيقة وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL سككدة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة الرشيقة وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL سككدة.

1- نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي

جدول رقم (34): تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
	0.582	0.339	5.422	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية للدارسة مجتمعة مع بعضها متوسط ويقدر ب 0.582، هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما زادت أبعاد الإدارة الرشيقة مجتمعة، كلما زادت الإبداع الوظيفي في المركب، كما نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج قدر ب 0.339 أي أن 33.9% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الوظيفي في المركب تفسرها عناصر الإدارة الرشيقة مجتمعة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 5.422 جاءت معنوية بمستوى الدلالة لهذا الأثر قدر بـ 0.001 أي أنه معنوي عند مستوى المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للإدارة الرشيدة على الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة.

2- نتائج الانحدار المتعدد التدريجي

جدول رقم (35): ترتيب إدخال المتغيرات لانحدار المتعدد التدريجي

النموذج	المتغير المضاف	مكونات النموذج
1	X_4	الثابت $+X_4$
2	X_2	الثابت $+X_2+X_4$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم الاعتماد على متغيرين مستقلين فقط من أصل خمسة، هذا كدليل على الوصول إلى أقصى أهمية تأثيرية، وفي حالة إضافة متغيرات أخرى يفقد النموذج قوته التفسيرية، على هذا الأساس تم إدخال متغير العاملين متعددي الوظائف باعتباره الأول من ناحية قوة التأثير، ثم إدخال ثاني متغير من حيث القوة التفسيرية والمتمثل في تنظيم مكان العمل، ليصبح النموذج مكون من متغيرين مستقلين.

أم عن جودة هذه النماذج ودرجتها التفسيرية للمفاضلة فيما بينها نستعرض الجدول التالي:

جدول رقم (36): اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة sig
1	0.488	0.238	17.822	0.001
2	0.560	0.314	12.812	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن النموذج الأول والمكون من متغير مستقل واحد ألا وهو العاملين متعددي الوظائف، والذي له معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع قدره 0.488، بحي ث أن هذا المتغير وحده له القدرة على تفسير ما نسبته 23.8 من التغيرات والتطورات الحاصلة في الإبداع الوظيفي بالمركب، كما نلاحظ أن هذا النموذج معنوي حيث قدرت قيمة F بـ 17.822 بمستوى دلالة قدره 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.005.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بالنسبة للنموذج الثاني والذي اعتمد فيه على إدخال متغير مستقل إضافي للمتغير الأول ألا وهم ترتيب وتنظيم مكان العمل، ليصبح معامل ارتباط المتغيرين المستقلين مجتمعين معا مع المتغير التابع قدره 0.560 وبالتالي علاقة ارتباط طردية قوية، بقدرة على تفسير ما نسبته 31.4 من التغيرات الحاصلة في الإبداع الوظيفي للمركب، بالإضافة إلى أن هذا النموذج دال إحصائيا من خلال مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0.05 بقيمة F تقدر 12.8

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، فمن خلاله تم التعرف على مركب تمييع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، حيث تم تقديم تعريف لها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، كما تم محاولة التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيدة على تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss، بعدها تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها واختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الخاتمة

شهدت الإدارة الرشيدة في العقد الأخير اهتماما متزايدا وواسعا لدى المؤسسات والباحثين والمهتمين بالمجال الإداري، باعتبارها من أبرز المفاهيم التي تسعى إلى تقليص الهدر في العمليات، بما يضمن للمؤسسة تحسين أدائها ورفع مستوى الجودة في عملياتها، حيث تقوم فلسفة الإدارة الرشيدة على تبني أساليب وطرق عمل أكثر كفاءة ومرونة لمواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية الحاصلة، فهي لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر فحسب، بل تعد أيضا بيئة محفزة للإبداع الوظيفي من خلال تشجيع المرونة، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. فكلما تبنت المنظمة مبادئ الإدارة الرشيدة ووفرت للعاملين مساحة للمشاركة في اتخاذ القرار وتقديم الأفكار الجديدة، ازدادت قدرتهم على الابتكار وإيجاد حلول فعالة للمشكلات. وعليه، فإن العلاقة بين الإدارة الرشيدة والإبداع الوظيفي تعد علاقة تكاملية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة.

من خلال ما سبق عالجنا هذه الدراسة في الفصول السابقة مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية، المتعلقة بأثر تطبيق الإدارة الرشيدة على تحقيق الإبداع الوظيفي من خلال دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكة، من خلال تحليل واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بالمتغيرين ومدى تأثيرهما على أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار والتجديد وتقديم حلول فعالة داخل بيئة العمل.

نتائج الدراسة:

وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها في هذا الموضوع، فقد خلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

- ❖ أظهرت الدراسة أن مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكة يبدي أهمية كبيرة لتطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في مختلف العمليات التشغيلية والتنظيمية حيث جاءت الأبعاد بدرجات مرتفعة ومرتبطة كما يلي:
- بعد تنظيم مكان العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,5470؛
- بعد التكوين والتدريب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,73 و انحراف معياري 0,7000؛
- بعد دعم الإدارة العليا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,6110؛
- بعد التحسين المستمر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,6960؛

- بعد العاملين متعددي الوظائف في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,6950؛
- ❖ كما أظهرت الدراسة إلى وجود اهتمام بتحسين مستوى الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K بسكيدة، والذي جاء بمتوسط مرتفع بلغت قيمته 84، والانحراف المعياري 0,569 ما يبين أن العاملين لديهم القدرة على طرح أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة.
- ❖ من خلال اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة وتحليل الانحدار الخطي البسيط توصلنا إلى:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الإدارة العليا، تنظيم مكان العمل، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، التدريب والتكوين وتحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي GNL سكيدة.
- لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة لأثر تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي للمركب.
- ❖ من خلال اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وتحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد توصلنا إلى وجود علاقة طردية وأثر معنوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي في مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيدة بمعامل ارتباط قدر ب 0.582 ومعامل تفسير قدر ب 0.339
- من خلال من خلال اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي توصلنا إلى أن النموذج الذي يحقق أكبر علاقة طردية للإدارة الرشيقة مع الإبداع الوظيفي بأكبر قوة تفسيرية يشمل بعدين للإدارة الرشيقة هما (العاملين متعددي الوظائف وتنظيم مكان العمل) ومنه هو أحسن نموذج يعبر عن الأثر بين المتغيرين في المركب.

الاقتراحات:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من النقاط كما يلي:
- يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام والتوسع في تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة لما لها من دور في تحقيق الإبداع الوظيفي.
 - يجب على المؤسسة دعم المبادرات الهادفة لتقليل الهدر وتحسين الأداء .
 - زيادة الاهتمام بأسلوب التدوير الوظيفي لتنمية مهارات وقدرات العاملين.
 - دعم أسلوب العمل الجماعي وتشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وتقبل آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها.

- تطوير برامج تدريبية وأنظمة للحوافز المادية والمعنوية التي تدعم الممارسات الداعمة للإبداع الوظيفي.

آفاق الدراسة:

بعد معالجة موضوع البحث الذي ركز على دراسة أثر تطبيق الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GLIK سكيكة، ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات المتعلقة بهذا الموضوع، والتي يمكن أن تشكل منطلقاً لبحوث مستقبلية أكثر عمقا نذكر منها:

- أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة في المؤسسة في ظل التحول الرقمي؛
- دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة؛
- أثر التفكير الإبداعي في تحسين نظم اتخاذ القرار.

قائمة العراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أسامة خيرى (2012): إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن.
2. جمال خير الله (2015): الإبداع الإداري، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جيمس هيجنز، ترجمة عبد الرحمن توفيق (2021): 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، الطبعة 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر.
4. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي (2006): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن.
5. عبدا لله حسن مسلم (2015): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن.
6. عز عبد الفتاح (2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية.
7. محمد على أبو العلا حمدون (2021): الإدارة الرشيدة مدخل للتطوير المؤسسي، دار زحمة كتاب للنشر والتوزيع، مصر.

المذكرات:

1. إيمان هرموش (2019/2018): دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة دكتوراه ل م د تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
2. بلال كرامش (2018/2017): دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

3. بوقطف محمد (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
 4. خالد ذيب حسين أبو زيد (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 5. عثمان بلال (2024\2025): مرتكزات الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي اليزي، الجزائر.
 6. عنان الجعبري (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليلي الفلسطيني، فلسطين.
- المجلات:**
1. ابتسام بن خلف، بن مقل العنزي (2025): رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجماعي، مجلة الدولة لنشر البحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 70.
 2. أسماء أبوبكر الصديق عبدا لله (2020): درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية العدد 80، جامعة الوادي، الجزائر.
 3. إيمان هرموش (2022): متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلد (06)، العدد (02) 6.
 4. حنان بوشلاغم (2025): الإدارة الرشيدة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر.
 5. سامي ذياب محل (2021): تحقيق المزايا التنافسية لشركة نفط الشمال من خلال أدوات الإدارة الرشيدة دراسة تحليلية، مجلة آراء والدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر.

6. سامية عايض الجعيد، ريماس أحمد الثبتي (2023): أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي، journal of economic ,administrative and legal science ,vol8,sup Issue6.
7. سهيلة بن جبار وآخرون (2019): الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر.
8. عبد المنعم ياسين الشهري، عثمان موسى عقيل (2023): دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 47، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
9. عمر فهمي محمود عمر (2023): أثر ممارسة الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه الشرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (15)، العدد (02)، مصر.
10. فطوم لينة بن خزناسي، محمود قرزير (2021): التحسين المستمر والابداع التنظيمي في مؤسسة كوندور، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر.
11. مختار قنيش، جيلالي بن عبو (2023): تبني مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة تنظيم والعمل، المجلد 12، العدد 2، الجزائر.
12. مطيرة ضيف الله المطيري، (2019): دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، جامعة الكويت، الكويت.
13. مقيص صبري (2020): الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الاقتصاد، مجلد 2، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر.
14. منجية بورحلة (2025): أثر تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مجلة بحوث التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 9، العدد 01، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر.

15. مهدي عمر، هاشمي الطيب (2019): الإدارة الرشيدة مفاهيم وممارسات الدروس المستفادة من شركة

تويوتا اليابانية، Journal of economic and entrepreneurship ,vol01 ,n02.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Lamia bezzaze (2015): **analyse de l'impact du lean management sur la performances des organisations : une méta-analyse**, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences en gestion des organisations profil scientifique Québec, Canada
2. Abdullah fawaz(2003) :**lean manufacturing tools and techniques in the process industry with a focus on steel**, requirements for the degree of doctor of philosophy, university of Pittsburgh.
3. Walter Vincent (2017):**Démarche d'amélioration de la qualité des activités pharmaceutiques dans les essais cliniques nouvelle approche par le lean management**, le thèse de doctorat en pharmacie, université d'Aix-Marseille.
4. Muyad h.Rasheed Abtan, bassam dib hajjer(2024):**the impact of lean management on the quality of banking financial service in the banks: the mediating role of organizational trust**, journal of business administration and economic studies, vol10, Issue01, lebnon.
5. muneera musallat fahad al-otaibi(2024):**The Role of Lean Management in Enhancing Job Performance**, ,journal of economic administrative and legal sciences, vol8, Issue05, saudia Arabia.
6. Samia ayed al-jaeed, Remas Ahmed al thbaity (2024): **the impact of lean management on achieving functional creativity**,journal of economic administrative and legal science, vol8, Issue6, saudia Arabia.
7. mohsin rajabali habib Ali mohmed jin(2022): **The effect of employee creativity on organizational performance**, Global scientific journals, vol10 , Issue9.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

العدد	المحكم	الدرجة	الجامعة
1	عرقوب خديجة	أستاذ محاضر درجة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
2	بودبزة إكرام	أستاذ محاضر درجة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية 2025\2026



استبيان موجه لعينة من موظفي شركة سوناطراك
(GNL) بسكيكدة

السيد(ة) المحترم(ة):

يشرفني أن أضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة". ويهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة هذا الموضوع وتحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة علما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

• مفهوم متعلق بالدراسة

الإدارة الرشيقة: هو نظام أو أسلوب يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر في كافة العمليات الإنتاجية والموارد لتحسين أداء المؤسسات.

إشراف الأستاذة: هرموش إيمان.

إعداد الطالبة: عامر بو عيطة ونام.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1 الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 ☐ من 45 سنة فأكثر ☐

3. المستوى الدراسي:

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ ليسانس ☐ ماستر فأكثر ☐

4 سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: الإدارة الرشيدة يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
دعم الإدارة العليا						
01	تدعم الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة					
02	تحرص الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر					
03	تدعم الإدارة العليا المبادرات الهادفة إلى تقليل الهدر وتحسين الأداء					
04	تتابع الإدارة بشكل دوري نتائج عمليات التحسين المستمر في العمل					

05	توفر الإدارة العليا بيئة عمل محفزة على الابتكار وتبادل الأفكار بين العاملين				
تنظيم مكان العمل					
06	تتبع المؤسسة منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل والتخلص من الفوضى				
07	يتم التخلص بشكل دوري من العناصر غير الضرورية في مكان العمل				
08	تستخدم المؤسسة إشارات أو ملصقات لتوضيح أماكن الملفات أو الأدوات				
09	يساهم تنظيم مكان العمل في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء				
10	يتم تشجيع العاملين على المشاركة في تحسين أساليب تنظيم العمل				
التحسين المستمر					
11	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير لتحسين الأداء				
12	تعتمد المؤسسة على التحسين التدريجي والمستمر في إجراءات العمل				
13	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء الوظيفي لإجراء التحسينات اللازمة				
14	تنظم المؤسسة دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين				
15	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر الإداري (الوقت الضائع، تأخر انجاز المهام...)				
العاملين متعددي الوظائف					
16	يمكن للموظفين أداء مهام متنوعة بحسب الحاجة				
17	تشجع المؤسسة الموظفين على اكتساب مهارات إضافية خارج تخصصهم				
18	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي لتنمية مهارات العاملين				
19	يتمتع الموظفون بالقدرة على تحليل المشكلات المختلفة وتقديم حلول مناسبة لها				
التكوين والتدريب					
20	توفر المؤسسة فرص تدريب مناسبة لجميع موظفيها بهدف تطوير قدراتهم				
21	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لتحسين كفاءة موظفيها				

22	تعتمد المؤسسة على أساليب تدريب حديثة للموظفين لمواكبة التطورات والمستجدات					
23	يحرص الموظفون على تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب بكفاءة في العمل					

المحور الثالث: الإبداع الوظيفي يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة وفعالة تسهم في تطوير عمل المؤسسة					
25	تربط بين خبراتك السابقة والمعارف الجديدة عند حل المشكلات					
26	تبحث عن حلول بديلة ولا تكتفي بحل طريقة واحدة لمعالجة المشكلة					
27	تمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والعمل على الحد منها					
28	تمتلك المهارة الكافية لإقناع الإدارة بالأفكار والمقترحات التي تقدمها					
29	لديك القدرة على إدخال تحسينات مبتكرة على طريقة تنظيم عملك بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة					
30	تستفيد من الانتقادات والملاحظات الموجهة إليك لتحسين الأداء					
31	لديك الرغبة في خوض التحديات أثناء العمل					
32	لديك القدرة على تقبل التغيير الذي تحدثه المؤسسة بسهولة وتتكيف معه					
33	تسعى إلى إدخال تحسينات على أساليب وإجراءات العمل لديك بشكل مستمر					
34	تشجع الإدارة على العمل الجماعي في حل المشكلات بدل الاعتماد على العمل الفردي					
35	تركز على جودة الأفكار المقدمة أكثر من عددها					

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج Spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	35

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	48	81,4	81,4	81,4
Valide féminin	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25 ans	5	8,5	8,5	8,5
de 25 a moins de 35 ans	9	15,3	15,3	23,7
Valide de 35 a moins de 45 ans	22	37,3	37,3	61,0
de 45 ans a plus	23	39,0	39,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
second	4	6,8	6,8	6,8
cent	5	8,5	8,5	15,3
Valide licence	21	35,6	35,6	50,8
master a plus	29	49,2	49,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	9	15,3	15,3	15,3
de 5 a moins de 10 ans	7	11,9	11,9	27,1
Valide de 10 a moins de 15 ans	10	16,9	16,9	44,1
de 15 ans a plus	33	55,9	55,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Corrélations

	q1	q2	q3	q4	q5	ch1
Corrélation de Pearson	1	,581**	,553**	,283*	,396**	,688**
q1 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,030	,002	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,581**	1	,482**	,382**	,497**	,746**
q2 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,553**	,482**	1	,576**	,598**	,842**
q3 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,283*	,382**	,576**	1	,519**	,743**
q4 Sig. (bilatérale)	,030	,003	,000		,000	,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,396**	,497**	,598**	,519**	1	,809**
q5 Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000
N	59	59	59	59	59	59
Corrélation de Pearson	,688**	,746**	,842**	,743**	,809**	1
ch1 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	59	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q6	q7	q8	q9	q10	ch2
q6	Corrélation de Pearson	1	,331*	,289*	,398**	,418**	,681**
	Sig. (bilatérale)		,011	,027	,002	,001	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q7	Corrélation de Pearson	,331*	1	,167	,198	,471**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,011		,207	,133	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q8	Corrélation de Pearson	,289*	,167	1	,575**	,219	,601**
	Sig. (bilatérale)	,027	,207		,000	,096	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q9	Corrélation de Pearson	,398**	,198	,575**	1	,375**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,002	,133	,000		,003	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q10	Corrélation de Pearson	,418**	,471**	,219	,375**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,096	,003		,000
	N	59	59	59	59	59	59
ch2	Corrélation de Pearson	,681**	,698**	,601**	,699**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q11	q12	q13	q14	q15	ch3
q11	Corrélation de Pearson	1	,639**	,593**	,544**	,600**	,846**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q12	Corrélation de Pearson	,639**	1	,482**	,660**	,599**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q13	Corrélation de Pearson	,593**	,482**	1	,441**	,542**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
q14	Corrélation de Pearson	,544**	,660**	,441**	1	,525**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000

	N	59	59	59	59	59	59
q15	Corrélation de Pearson	,600**	,599**	,542**	,525**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59	59	59
ch3	Corrélation de Pearson	,846**	,825**	,777**	,777**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Correlations				
		q16	q17	q18	q19	ch4
q16	Corrélation de Pearson	1	,467**	,185	,346**	,654**
	Sig. (bilatérale)		,000	,161	,007	,000
	N	59	59	59	59	59
q17	Corrélation de Pearson	,467**	1	,686**	,163	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,217	,000
	N	59	59	59	59	59
q18	Corrélation de Pearson	,185	,686**	1	,107	,737**
	Sig. (bilatérale)	,161	,000		,420	,000
	N	59	59	59	59	59
q19	Corrélation de Pearson	,346**	,163	,107	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,007	,217	,420		,000
	N	59	59	59	59	59
ch4	Corrélation de Pearson	,654**	,824**	,737**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q20	q21	q22	q23	ch5
q20	Corrélation de Pearson	1	,649**	,584**	,338**	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,009	,000
	N	59	59	59	59	59
q21	Corrélation de Pearson	,649**	1	,700**	,513**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59
q22	Corrélation de Pearson	,584**	,700**	1	,159	,768**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,228	,000
	N	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,338**	,513**	,159	1	,633**
q23	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,228		,000
	N	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,840**	,902**	,768**	,633**	1
ch5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch1	ch2	ch3	ch4	ch5	tot1
	Corrélation de Pearson	1	,625**	,816**	,489**	,473**	,850**
ch1	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,625**	1	,634**	,328*	,523**	,762**
ch2	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,011	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,816**	,634**	1	,406**	,615**	,874**
ch3	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,489**	,328*	,406**	1	,476**	,694**
ch4	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,001		,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,473**	,523**	,615**	,476**	1	,789**
ch5	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,850**	,762**	,874**	,694**	,789**	1
tot1	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	ch6
q24	1	,710**	,641**	,419**	,540**	,622**	,436**	,605**	,354**	,546**	,483**	,428**	,781**

q25	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,006	,000	,000	,001	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,710**	1	,692**	,543**	,437**	,588**	,504**	,543**	,454**	,623**	,407**	,461**	,792**
q26	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,641**	,692**	1	,367**	,322*	,609**	,506**	,539**	,547**	,588**	,424**	,313*	,738**
q27	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,016	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,419**	,543**	,367**	1	,252	,315*	,295*	,556**	,301*	,573**	,402**	,321*	,618**
q28	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,004		,054	,015	,024	,000	,020	,000	,002	,013	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,540**	,437**	,322*	,252	1	,568**	,416**	,337**	,374**	,461**	,633**	,661**	,705**
q29	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,013	,054		,000	,001	,009	,004	,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,622**	,588**	,609**	,315*	,568**	1	,458**	,636**	,401**	,497**	,398**	,450**	,752**
q30	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,015	,000		,000	,000	,002	,000	,002	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,436**	,504**	,506**	,295*	,416**	,458**	1	,413**	,470**	,532**	,471**	,447**	,682**
q31	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,024	,001	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Corrélation de Pearson	,605**	,543**	,539**	,556**	,337**	,636**	,413**	1	,480**	,492**	,449**	,423**	,741**
q31	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,001		,000	,000	,000	,001	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

q32	Corrélation de Pearson	,354**	,454**	,547**	,301*	,374**	,401**	,470**	,480**	1	,572**	,412**	,414**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,020	,004	,002	,000	,000		,000	,001	,001	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
q33	Corrélation de Pearson	,546**	,623**	,588**	,573**	,461**	,497**	,532**	,492**	,572**	1	,484**	,584**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
q34	Corrélation de Pearson	,483**	,407**	,424**	,402**	,633**	,398**	,471**	,449**	,412**	,484**	1	,570**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,002	,000	,002	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
q35	Corrélation de Pearson	,428**	,461**	,313*	,321*	,661**	,450**	,447**	,423**	,414**	,584**	,570**	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,016	,013	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000		,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
ch6	Corrélation de Pearson	,781**	,792**	,738**	,618**	,705**	,752**	,682**	,741**	,658**	,801**	,712**	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	ch6	tot1	total
Corrélation de Pearson	1	,543**	,673**
ch6 Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	59	59	59
Corrélation de Pearson	,543**	1	,987**
tot1 Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	59	59	59
total Corrélation de Pearson	,673**	,987**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	59	59	59

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		total
N		59
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7116
	Ecart-type	,48822
Différences les plus extrêmes	Absolue	,118
	Positive	,057
	Négative	-,118
Z de Kolmogorov-Smirnov		,905
Signification asymptotique (bilatérale)		,386

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	mascu	48	3,6953	,50851	,07340
	fémin	11	3,7828	,40034	,12071

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de total variances égales	,961	,331	-,533	57	,596	-,08752	,16422	-,41636	,24132

Hypothèse de variances inégales			- ,619	18,232	,543	-,08752	,14127	-,38404	,20901
---------------------------------------	--	--	-----------	--------	------	---------	--------	---------	--------

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,504	3	,501	2,237	,094
Intra-groupes	12,321	55	,224		
Total	13,825	58			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,662	3	,221	,923	,436
Intra-groupes	13,162	55	,239		
Total	13,825	58			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,193	3	,398	1,732	,171
Intra-groupes	12,631	55	,230		
Total	13,825	58			

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	59	4,0169	,60148	,07831
q2	59	3,9661	,74199	,09660

q3	59	3,7458	,84268	,10971
q4	59	3,5424	,85746	,11163
q5	59	3,3220	,91803	,11952
ch1	59	3,7186	,61152	,07961

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q6	59	3,8136	,68165	,08874
q7	59	3,3051	1,02140	,13297
q8	59	3,9661	,66866	,08705
q9	59	4,1356	,73008	,09505
q10	59	3,6610	,86324	,11238
ch2	59	3,7763	,54720	,07124

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q11	59	3,5085	,93538	,12178
q12	59	3,7797	,76717	,09988
q13	59	3,5254	,97124	,12644
q14	59	3,8814	,83221	,10834
q15	59	3,6780	,81876	,10659
ch3	59	3,6746	,69669	,09070

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	59	3,8136	,77625	,10106
q17	59	3,5254	,98883	,12874
q18	59	3,2034	1,11076	,14461
q19	59	3,5424	1,08790	,14163
ch4	59	3,5212	,69526	,09051

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q20	59	3,4407	1,03842	,13519
q21	59	3,8136	,84025	,10939
q22	59	3,8136	,81947	,10669
q23	59	3,8644	,86018	,11199
ch5	59	3,7331	,70078	,09123

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q24	59	3,7966	,84649	,11020
q25	59	4,1186	,67171	,08745
q26	59	4,0508	,65453	,08521
q27	59	3,7119	,85199	,11092
q28	59	3,6610	,90230	,11747
q29	59	3,7966	,80472	,10477
q30	59	3,9153	,79412	,10339
q31	59	3,8644	,75333	,09808
q32	59	3,8305	,74631	,09716
q33	59	3,8475	,82657	,10761
q34	59	3,7966	,78300	,10194
q35	59	3,7627	,81662	,10631
ch6	59	3,8460	,56938	,07413

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,359 ^a	,129	,113	,53612

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	---------------------	-----	-----------------------	---	------

	Régression	2,420	1	2,420	8,418	,005 ^b
1	Résidu	16,383	57	,287		
	Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,604	,434		6,004	,000
ch1	,334	,115	,359	2,901	,005

a. Variable dépendante : ch6

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 ^a	,346	,335	,46436

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,512	1	6,512	30,199	,000 ^b
Résidu	12,291	57	,216		
Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,534	,425		3,608	,001
ch2	,612	,111	,588	5,495	,000

a. Variable dépendante : ch6

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,500 ^a	,250	,237	,49730

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,707	1	4,707	19,031	,000 ^b
Résidu	14,096	57	,247		
Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,344	,350		6,688	,000
ch3	,409	,094	,500	4,362	,000

a. Variable dépendante : ch6

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,262 ^a	,068	,052	,55436

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,286	1	1,286	4,185	,045 ^b
Résidu	17,517	57	,307		
Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,092	,376		8,231	,000
ch4	,214	,105	,262	2,046	,045

a. Variable dépendante : ch6

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 ^a	,222	,209	,50654

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,178	1	4,178	16,282	,000 ^b
Résidu	14,625	57	,257		
Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,416	,360		6,705	,000
ch5	,383	,095	,471	4,035	,000

a. Variable dépendante : ch6

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,364	,45404

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch4, ch2, ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,877	5	1,575	7,641	,000 ^b
1 Résidu	10,926	53	,206		
Total	18,803	58			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch4, ch2, ch3

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ch5, ch1, ch4, ch2, ch3 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 ^a	,339	,276	,59777
a. Prédicteurs : (Constante), ch5, ch1, ch4, ch2, ch3				

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,697	5	1,939	5,428	,000 ^b
de Student	18,938	53	,357		

	Total	28,636	58			
a. Variable dépendante : y						
b. Prédicteurs : (Constante), ch5, ch1, ch4, ch2, ch3						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,021	,576		1,771	,082
	ch1	-,023	,179	-,021	-,129	,898
	ch2	,209	,162	,194	1,291	,202
	ch3	,092	,141	,103	,654	,516
	ch4	,350	,112	,384	3,132	,003
	ch5	,121	,117	,134	1,034	,306
a. Variable dépendante : y						

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=STEPWISE ch1 ch2 ch3 ch4 ch5.

```

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ch4	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

2	ch2	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
a. Variable dépendante : y			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,488 ^a	,238	,225	,61864
2	,560 ^b	,314	,289	,59230
a. Prédicteurs : (Constante), ch4				
b. Prédicteurs : (Constante), ch4, ch2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,821	1	6,821	17,822	,000 ^b
	de Student	21,815	57	,383		
	Total	28,636	58			
2	Régression	8,990	2	4,495	12,812	,000 ^c
	de Student	19,646	56	,351		
	Total	28,636	58			
a. Variable dépendante : y						
b. Prédicteurs : (Constante), ch4						
c. Prédicteurs : (Constante), ch4, ch2						

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,141	,396		5,403	,000
	ch4	,445	,106	,488	4,222	,000
2	(Constante)	1,204	,535		2,251	,028
	ch4	,392	,103	,430	3,802	,000
	ch2	,303	,122	,281	2,486	,016
a. Variable dépendante : y						

Variables exclues ^a						
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	ch1	,193 ^b	1,596	,116	,209	,890
	ch2	,281 ^b	2,486	,016	,315	,957
	ch3	,246 ^b	2,118	,039	,272	,930
	ch5	,235 ^b	1,970	,054	,255	,892
2	ch1	,032 ^c	,216	,830	,029	,580
	ch3	,129 ^c	,940	,351	,126	,652
	ch5	,155 ^c	1,252	,216	,166	,792
a. Variable dépendante : y						
b. Prédictors dans le modèle : (Constante), ch4						
c. Prédictors dans le modèle : (Constante), ch4, ch2						

