

## الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر)

صبري مقيم<sup>1</sup> ID

دكتوراه إدارة أعمال، أستاذ محاضر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مخبر الاقتصاد المالية و إدارة الأعمال  
(الجزائر)

✉ [sab88mek@gmail.com](mailto:sab88mek@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020-10-04 تاريخ القبول: 2020-11-01 متاح على الخط: 2020-11-14 تاريخ النشر: 2020-12-10

### طريقة الاقتباس:

مقيم ص. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(5)، 39-56.

<https://doi.org/10.48100/merj.vi.140>

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عاملاً من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت طرق الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل واختبار دراسة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقد بنحو 17.9٪، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة، الإبداع الوظيفي، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.

تصنيف جال: M12، M54، O34.

**1. مقدمة**

الإدارة الرشيقة هو علم مطبق في كل دول العالم المتقدمة، وتنفذه معظم الشركات الكبيرة في العالم وهي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة، والتي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية إلى جميع مفاصل جهاز العمل، حتى أصبحت جزءا أساسيا من هويتها وقيمتها وتقاليدها، ولم تعد لديها القدرة على محاربتها أو التخلص منها، وهي الإدارة المنغلقة على نفسها والتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية لم يعد لها وجود في عالم التقنية أو المعلومات، ومن أبرز خصائصها الهدر والإسراف وعدم التغيير، وبطء التجاوب مع أي تحدي أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل.

بالنظر للأساليب الإدارية التي تدار بها بعض المؤسسات الحكومية والخاصة نجد أنها في حاجة ماسة اليوم لتعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة، وخصوصا في ظل سعيها لتقليل التكاليف وتخفيض الهدر وتحسين الخدمة، والاستجابة كذلك لمتطلبات العملاء وتعظيم القدرة التنافسية والربحية، وهذا كله يتطلب من تلك الجهات أن تعمل على تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي، وتطبيق نظم العمل الجماعي، وتوظيف تقنيات الرقابة والاستثمار في المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ومحاربة الروتين ومواكبة المتغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر.

يبرز دور الإبداع في المؤسسات من خلال إدراك الموظفين وتهيئة بيئة ملائمة للابتكار وتطوير الأعمال والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة بصفتها شركة تقدم خدمات، فهي في حاجة ماسة لتوافر عوامل الإبداع وكذا استخدام أدوات الإدارة الرشيقة من أجل تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها لربائنها.

**1.1. إشكالية الدراسة**

من خلال هذه الدراسة، سوف نعالج تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، بحيث تم طرح الإشكالية التالية:  
ما مدى إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟

ولتوضيح موضوع الدراسة أكثر نطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟
- ما مدى تأثير التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟
- ما مدى تأثير الاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟
- ما مدى تأثير التغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؟

**2.1. فرضيات الدراسة**

وكإجابة مبدئية عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة سابقا تم تبني الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة

- والإبداع الوظيفي للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- لكي يثبت عنها الفرضيات الفرعية المتمثلة في:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لدعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للتعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للتغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.

### 3.1. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتوضيح مختلف المفاهيم التي تخص الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، والتعرف على ما إذا كان لدى المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة توجهات وإجراءات تسعى من خلالها إلى تطبيق نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي، مع إبراز متطلبات الإدارة الرشيقة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لتبين أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

### 4.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حديثا تمثل في الإدارة الرشيقة وأساليبها وأدواتها والتي يمكن من خلالها الانتقال بمدخل الإدارة الرشيقة لكي يكون واقعا ملموسا فضلا عن تقديم إطارا نظريا عن مفاهيم الإبداع الوظيفي وأهم مداخل بنائه، والتي يمكن من خلالها تحقيق البقاء والنمو والتفوق على المنافسين، بالإضافة إلى ذلك التعرف على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى مواكبتها للتطورات الحاصلة من خلال الاستفادة من التجارب العالمية نحو تطبيق الأنظمة الحديثة في مجال الإدارة الرشيقة ومنها الإبداع الوظيفي.

### 5.1. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، أما الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استعمال الأساليب الإحصائية وأسلوب دراسة الحالة، وتم تصميم وتوزيع استبيان على عينة من عمال المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، ومن أجل معالجة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج Spss 20.

## 2. الأدبيات النظرية للدراسة

يتناول الجانب النظري مدخل عام للإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي، وسنتطرق إليهم من خلال ما يلي:

### 1.1 الإدارة الرشيقة

تم إنشاء الإدارة الرشيقة تلبية لاحتياجات المؤسسات من حيث زيادة إنتاجيتها وجودة منتجاتها مع تقليل التكاليف، وفي الوقت الحالي تعتمد قدرة المؤسسة في النجاح على قدرتها على

الحصول على المعرفة الصحيحة في المكان والوقت المناسب.

### 1.1.2 مفاهيم أساسية حول الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة هي طريقة إدارية تتضمن المبادئ الرئيسية للرشاقة من أجل تنظيم العمل وتحسين الكفاءة وأداء الأعمال، فهي تتضمن مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، وان الهدف الرئيسي للإدارة الرشيقة هو الإزالة المستمرة للهدر وإضافة القيمة عن طريق التحسين المستمر، فهي تهدف أيضا إلى تحسين خدمة العملاء وبناء علاقات جيدة وقوية مع الموردين وزيادة درجة المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، بالإضافة إلى ذلك أيضا تهدف الإدارة الرشيقة إلى تحسين مستويات الجودة، خفض مستويات المخزون وزيادة الإنتاجية (walte, 2017, p. 13).

### 2.1.2. متطلبات الإدارة الرشيقة

إن هذه الأخيرة تتطلب توفر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات تتمكن من خلالها المؤسسات من تطبيق الإدارة الرشيقة وسيتم توضيحها في ما يلي:

- **دعم الإدارة العليا:** نجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع (Benouareth & Djaba, 2016, p. 149).

- **التعاون بين الإدارة والعاملين:** تسعى العديد من الشركات الحديثة إلى التحسين المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة، من بينها خلق جو إيجابي (Mokline, 2019, pp. 12-13)، فهذا الجو لا يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية فحسب، بل يرفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوي أيضا الروابط الاجتماعية مع الإدارة، فيكون للموظفين الحافز الكافي لإظهار التفاني المهني في إنجاز المهام الموكلة إليهم، و الرفع من إنتاجيتهم (Sayad & Mekimah, 2020, pp. 42-43).

- **الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما:** يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطى للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمنقلبة، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيدا على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكلا من أشكال الاستثمار للمؤسسة، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير الجديدة والتقنيات الجديدة المعمول بها، إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة مثل القيادة (Gaudreault, 2017, p. 48).

- **التغيير في ثقافة المؤسسة:** هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية أصبحت تمثل طابعا نمطيا تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (كما هو الحال في المؤسسات اليابانية) التي تعد امتدادا للأسرة حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا

الوظيفي. فثقافة المؤسسة تركز على سلوكيات وعقليات وأنماط اجتماعية غير معلنة، كون أن الثقافة والقيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً حيث يضع المؤسسون القادة المؤثرون ثقافات جديدة تستمر لعقود، وأفضلهم من هم على دراية تامة بالثقافات المتعددة والتي يندمجون فيها وتمكنهم من التغيير عند الحاجة، وتساعدهم على بناء المؤسسات التي تزدهر في الأوقات الأكثر صعوبة (Groysberg, Jermila, Jesse, & Jud cheng, 2018, p. 4).

## 2.2 الإبداع الوظيفي

إن الإبداع الوظيفي هو طريق المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، وهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها.

### 1.2.2 تعريف الإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي هو تقديم قيمة لأصحاب المصلحة المختلفة وشروط الفعالية وتوليد المنتجات والأفكار التي تعتمد قيمتها على السوق الحالي (Morlà-Folch, Mar, & Eleni, 2019, p. 2724)، وهو كذلك قدرة ورغبة الفرد في اختراع أفكار جديدة ومبتكرة، أو غير تقليدية فيما يتعلق بعمله (Vahle-Hinz, Mauno, de Bloom, & Kinnunen, 2017, p. 317).

### 2.2.2 أبعاد الإبداع الوظيفي

يقوم الإبداع الوظيفي على مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي: (Lamb, Annetta, & Vallett, 2015, pp. 225-227)

- **الأصالة Originality:** أي أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة ولا تكرر الأفكار الشائعة، والشخص صاحب التفكير الأصيل بهذا المعنى هو الشخص الذي ينفر من تكرار أفكار الآخرين وحولهم التقليدية للمشكلات.
- **الطلاقة Fluency:** تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة في اتجاهات متعددة ومتنوعة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها لتصل في النهاية للأفكار الإبداعية.
- **المرونة Flexibility:** أن تكون للفرد أفكار متنوعة في جوهرها وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال، أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل، أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي إن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم (Kenett, Levy, Kenett, Stanley, Faust, & Havlin, 2018, pp. 2-3).
- **الحساسية للمشكلات Sensibility to problems:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن الحل لها والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيه وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

### 3.2.2 علاقة الإدارة الرشيقة بتحقيق الإبداع الوظيفي

يمكننا القول أن دعم الإدارة العليا له أهمية بالغة في تحقيق الإبداع الوظيفي، حيث ينبغي على المؤسسات ألا تكتفي بجذب الكفاءات بل أن تسعى للاحتفاظ بها، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع الوظيفي ومنح المزيد من الفرص لخوض الكثير من التجارب، حتى يتمكن الموظفين من تحقيق الإبداع في جميع الأعمال الموكلة لهم، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال فتح العديد من قنوات الاتصال بين كل المستويات وبناء الثقة وتهيئة المناخ المناسب لتقبل الأفكار الجديدة، ويعتبر المشرفون أيضا محددًا حاسمًا كما أنهم يلعبون دورًا مركزيًا في التأثير على الأفراد بإشرافهم الأخلاقي في المنظمات، وذلك بتواضعهم وابتعادهم عن التعسف والغطرسة والاستخفاف بأفكار أو وجهات نظر الآخرين، وانفتاحهم على أفكار الغير هذا ما يساعد الموظفين على الحصول على مشاعر إيجابية حول وظائفهم، كما يساعد أكثر في عرض السلوك الإبداعي وزيادة فرصة وجود توقعات ومعتقدات أكثر إيجابية (Miao, Abdulkhamid, & Alisher, 2020, p. 4). كما أن الدورات التكوينية والتدريبية كذلك تؤدي إلى زيادة إبداع العامل داخل المؤسسات، فضمن هذه الدورات هناك تأثيرات رئيسية على تطوير تفكير متباين والقدرة على حل المشكلات إلى جانب أداء الموظف، كذلك مواقفه وسلوكياته فعندما يكتسب الموظف المعرفة والمهارات يتحسن مستوى إبداعه (yevugarh & Caesar, 2018, p. 17)، كما أن التغيير في ثقافة المؤسسة له معايير محددة أهمها يجب أن تؤدي إلى تحسين الإبداع حيث يكون الهدف من التغيير هو إجبار الموظف على ترك الموجود، وأن يصبح خلاقًا ومبدعًا ويقوم بتصميم مناهج جديدة وكل هذا يكون أساسه الثقة بحيث يجب أن يثق الموظف في المدير عندما يتدخل، ويمكن تحقيق درجة عالية من الإبداع إذا كانت الثقافة التنظيمية التي أنشأتها الإدارة تعزز ارتفاع درجة الثقة وأن دعم التغيير يشكل جزءًا من السلوك المشجع لإبداع الموظف ورغبته في التكيف مع التغيير (طرق جديدة للقيام بالأشياء) (Martins & Martins, 2002, p. 62).

### 3. الاطار التطبيقي للدراسة

بههدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج حول أثر الادارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي، تم دراسة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة كدراسة حالة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واختبار فرضياتها واستنتاج النتائج، قمنا بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية وأسلوب دراسة الحالة.

#### 2.3 أساليب المعالجة الإحصائية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار ANOVA لاختبار صلاحية نموذج الدراسة.
- معامل التحديد  $R^2$  الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين لنا

النسبة التي تؤثر في المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

قدر مجتمع الدراسة بمجموع العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- سكيكدة- البالغ عددهم 566 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها من خلال معادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)]}$$

حيث:

**n** حجم العينة.

**N** حجم المجتمع.

**z** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

**d** نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

**P** نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

وعليه:

$$n = [566 \times 0.50(1 - 0.50)] / [566 - 1 \times (0.0025 / 3.841) + 0.50(1 - 0.50)]$$

$$n = 141.5 / [(565 \times 0.00065) + 0.25]$$

$$n = 141.5 / 0.617$$

$$n = 230$$

بعد تطبيق النموذج أعلاه على مجتمع الدراسة تم الحصول على عينة الدراسة المقدره بحوالي 230 عامل، تم استرجاع 196 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة قدرها 85.22%

### 4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال ذلك إلى صدق الاتساق الداخلي بالإضافة إلى ذلك معامل الثبات ألفا

كرونباخ والمتمثلة في ما يلي:

#### 1.4.3 صدق الاتساق الداخلي

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

جدول 1: قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الرشيقية

العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
محور الإدارة الرشيقية	0,866**	0,000
محور الإبداع الوظيفي	0,806**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن القيمة الإجمالية لمحور الإدارة الرشيقية بلغت 0,866 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، في حين القيمة الإجمالية لمحور الإبداع الوظيفي بلغت 0,806 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2.4.3 ثبات أداة الدراسة ( ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من

مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي بمعنى ثبات الاستثمارة الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 2: معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

الأقسام	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا	05	0,661
التعاون بين الإدارة والعاملين	05	0,724
الاهتمام بالتكوين والتدريب كما ونوعا	05	0,750
التغيير في ثقافة المؤسسة	05	0,840
<b>محور الإدارة الرشيقة</b>		0,858
الأصالة	05	0,729
الطلاقة	05	0,799
المرونة	05	0,822
الحساسية للمشكلات	05	0,778
<b>محور الإبداع الوظيفي</b>		0,872
الإجمالي	40	0,894

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير هذا الجدول رقم (02) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,661 و0,840 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,894 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستثمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

### 5.3. اختبار التوزيع الطبيعي

جدول 3: التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة

Kolmogorov-smirnov		
المحاور	قيمة Z	Sig*
جميع محاور الدراسة	0,943	0,336

\*يكون التوزيع طبيعي إذا كان مستوى الدلالة  $0.05 < \alpha$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول رقم (03) وعند مستوى دلالة (0,05) يتبين أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل المحاور أكبر من (0,05) وهو الأسلوب المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

### 6.3. التعليق على نتائج الدراسة

سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة من خلال تحليل محور الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي كما هي مبينة في ما يلي:

#### 1.6.3 محور الإدارة الرشيقة

يمكن تلخيص عبارات محور الإدارة الرشيقة فيما يلي:

جدول 4: نتائج إجابات عينة الدراسة على محور الإدارة الرشيقة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دعم الإدارة العليا
4	متوسطة	0,66420	3,3082	التعاون بين الإدارة والعاملين
3	متوسطة	0,77754	3,3602	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما
1	مرتفعة	0,74960	3,5398	التغيير في ثقافة المؤسسة
2	متوسطة	0,86835	3,3959	الإدارة الرشيقة
	مرتفعة	0,57363	3,4010	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بشكل إجمالي حقق محور الإدارة الرشيقة متوسط حسابي يقدر 3,4010 وانحراف معياري 0,57363، هذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة عن محور الإدارة الرشيقة، حيث جاء عنصر الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما في المرتبة الأولى، وهذا راجع لحيازة الشركة على ثلاث مدارس تدريب وأربع مراكز تكوين خاصة بها، ثم تليها عنصر التغيير في ثقافة المؤسسة ثم تليها عنصر التعاون بين الإدارة والعاملين وفي الأخير يأتي عنصر دعم الإدارة العليا.

بصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الإدارة الرشيقة هي إيجابية وهذا يدل على التزام الشركة بتبني الإدارة الرشيقة وتطبيق متطلباتها.

### 2.6.3. محور الإبداع الوظيفي:

يمكن تلخيص عبارات محور الإبداع الوظيفي فيما يلي:

جدول 5: نتائج إجابات عينة الدراسة على محور الإبداع الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأصالة
4	مرتفعة	0,68770	3,5173	الطلاقة
2	مرتفعة	0,66688	3,7245	المرونة
1	مرتفعة	0,65169	3,7306	الحساسية للمشكلات
3	مرتفعة	0,61683	3,7061	الإبداع الوظيفي
	مرتفعة	0,48480	3,6696	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بشكل إجمالي حقق محور الإبداع الوظيفي متوسط حسابي يقدر 3,6696 وانحراف معياري 0,48480، هذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة عن محور الإبداع الوظيفي، حيث جاء عنصر المرونة في المرتبة الأولى ثم تليها عنصر الطلاقة ثم عنصر الحساسية للمشكلات وفي الأخير يأتي عنصر الأصالة.

بصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الإبداع الوظيفي هي إيجابية، وهذا يدل على إدراكهم لأهمية الإبداع الوظيفي ودوره في تطوير الشركة للدخول إلى عالم المنافسة.

### 7.3. اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والعغاز بسكيكدة، بحيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية.

#### 1.7.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدعم الإدارة

العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة).

جدول 6: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	قيمة المعاملات	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الانحدار
0.000	-	-	13,120	0,063	0,252	
0.000	6.705	1.869		الثابت		معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	3.622	0.184		دعم الإدارة العليا (1 x)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (6) أثر دعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,252) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,063) أي ما قيمته (6,3%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي ناتج عن التغيير في مستوى أهمية دعم الإدارة العليا، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,184) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى دعم الإدارة العليا يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (13,120) وقيمة T (3,622) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدعم الإدارة العليا في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$y = 1.869 + 0.184x_1$$

### 2.7.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة).

جدول 7: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	قيمة المعاملات	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الانحدار
0.000	-	-	12,854	0,062	0,249	
0.000	6.876	1.669		الثابت		معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	3,585	0,155		التعاون بين الإدارة والعاملين (2x)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (7) أثر التعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط

(0,249) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,062) أي ما قيمته (06,2%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية التعاون بين الإدارة والعاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,155) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى التعاون بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (12,854) وقيمة T (3,585) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتعاون بين الإدارة والعاملين في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$y = 1.669 + 0,155x_2$$

### 3.7.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة).

جدول 8: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة

معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig
	0,301	0,091	19,351	-	-	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار		الثابت		1.756	7.086	0.000
		الاهتمام بالتكوين والتدريب (3x)		0,195	4,399	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (8) أثر الاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,301) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,091) أي ما قيمته (09,1%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الاهتمام بالتكوين والتدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,195) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى الاهتمام بالتكوين والتدريب يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (19,351) وقيمة T (4,399) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاهتمام بالتكوين والتدريب في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$y = 1.756 + 0,195x_3$$

### 4.7.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتعبير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة).

جدول 9: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة						
معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة sig
	0,387	0,150	34,266	-	-	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار		الثابت		1.907	7.887	0.000
			التغيير في ثقافة المؤسسة (4x)	0,216	5,854	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (9) أثر التغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,387) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحيد (0,150) أي ما قيمته (15%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي ناتج عن التغيير في مستوى أهمية التغيير في ثقافة المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,216) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى دعم التغيير في ثقافة المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الإبداع الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (34,266) وقيمة T (5,854) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتغيير في ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$y = 1.907 + 0.216x_4$$

### 5.7.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للمتغيرات الشخصية والوظيفية على إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.

جدول (10): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات الباحثين حول إسهام الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة مستوى المعنوية
ذكر	184	3.5311	0.44804	
أنثى	12	3.6000	0.38376	0,596

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,596 ومستوى الدلالة 0.561، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة  $0.05 < 0.561$  فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لفتني الذكور والإناث. وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فتني الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

جدول (11): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات الباحثين حول مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة تعزى للمتغيرات الوظيفية.

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	الإدارة الرشيقة	بين المجموعات	0,279	3	0,093	0,468	0,705
		داخل المجموعات	38,130	192	0,199		
		المجموع	38,408	195			
المستوى الدراسي	الإدارة الرشيقة	بين المجموعات	0,203	3	0,068	0,340	0,796
		داخل المجموعات	38,206	192	0,199		
		المجموع	38,408	195			
المنصب الوظيفي	الإدارة الرشيقة	بين المجموعات	0,326	3	0,163	0,825	0,440
		داخل المجموعات	38,083	192	0,197		
		المجموع	38,408	195			
سنوات الخبرة	الإدارة الرشيقة	بين المجموعات	0,289	3	0,096	0,485	0,693
		داخل المجموعات	38,119	192	0,199		
		المجموع	38,408	195			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات الوظيفية. في هذا المحور حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,468، 0,340، 0,825، 0,485، على الترتيب عند مستوى دلالة أكبر من 0,05 وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة تعزى للمتغيرات الوظيفية، وبناء على هذه النتيجة تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيدة تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

### 6.7.3 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص على أنه ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سكيدة).

جدول (12): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي في المؤسسة					
معنوية نموذج الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة sig
	0,423	0,179	10,421	-	0.000
		الثابت		0.996	0.000
		X <sub>1</sub>		0.199	0.000
		X <sub>2</sub>		0,132	0.000
		X <sub>3</sub>		0,201	0.000
		X <sub>4</sub>		0,308	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (13) العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي بالمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,423) أي ما نسبته (42,3%) وهي درجة ارتباط متوسطة عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,179) أي ما قيمته (17,9%) من التغيرات في مستوى الإبداع الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية الإدارة الرشيقة، وما يبين معنوية هذه العلاقة قيمة F (10,421) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الإدارة الرشيقة والإبداع الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.

من خلال القيم المحصلة يمكن كتابة معادلة الانحدار بدلالة عناصر الإدارة الرشيقة وتنمية الإبداع الوظيفي لمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة كما يلي:

$$y = 0.996 + 0.199x_1 + 0.132x_2 + 0.201x_3 + 0.308x_4$$

#### 4. الخلاصة

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

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تنفرد بها دراستنا عن الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها وتناولت الموضوع، ويمكن تلخيصها بما يلي:

- أكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة في تطبيق وتعزيز منهجية الإدارة الرشيقة وذلك بالالتزام بجميع متطلباتها، إلا أن درجة التطبيق متوسطة؛
- يتم ممارسة الإبداع الوظيفي بجميع أبعاده بمستوى مرتفع بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية لكل من متطلبات الإدارة الرشيقة منفردة والمتمثلة في، دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتكوين والتدريب، والتغيير في ثقافة المؤسسة، في تحقيق الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة؛

- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة وموجبة ذات دلالة معنوية بين مختلف متطلبات الإدارة الرشيقة مجتمعة والإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة.
  - أن تبني الأسلوب الرشيق يساعد في إيجاد حلول لمختلف المشاكل وزيادة المرونة والقدرة على التكيف، كما أن الإدارة الرشيقة تعمل على التحسين المستمر، ودعم البناء الخالي من الهدر، وتحسين الأداء والممارسات الإدارية والموارد التنظيمية والبشرية.
  - كما نجد أن اهتمام مدير الشركة وتشجيعه للموظفين المبدعين يزيد في توليد الأفكار الناجحة والخلاقة لديهم، وأنه من الضروري الاهتمام بالتدريب والتكوين لما يلعبه من دور هام في إبداع الموظف من ناحية.
  - إضافة إلى أنه عند استخدام متطلبات الإدارة الرشيقة لتحقيق الإبداع الوظيفي، لا توجد فروق بين الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول مساهمة الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي.
- من النتائج السابقة ومن خلال هذه الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بضرورة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع الوظيفي، والعمل على زيادة الاهتمام والتوسع في تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحقيق عناصر الإبداع الوظيفي، مع ضرورة نشر ثقافة تقابل الهدر والضائع بين العاملين، من خلال أنشطة التحسين المستمر لنشاطات الشركة، لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة للعملاء.
- كما على المؤسسة محل الدراسة تشجيع العاملين على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للشركة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية استخدام استغلال الطاقات الإبداعية التي تساهم في زيادة إيرادات الشركة، وتحقيق البقاء والنمو لها، مع ضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها. فهذا يعمل على تشجيع الموظف على الإبداع و طرح الأفكار الإبداعية.

### المراجع (References)

- Benouareth, A., & Djaba, A. (2016). dwr alm'essat alentajyh fy ttbyq aslwb "aledarh alrshyqh" drash mydanyh 'ela alm'essat alsydlanyh aljza'eryh . *Journal of Science and Technology* , 17 (2), 142-157.
- Gaudreault, C. (2017). *Les impacts liés à l'implantation du lean dans les organisations au service des humains*. [The impacts associated with the implementation of lean in organizations serving humans]. Quebec: Research paper. University of Quebec at Chicoutimi.
- Groysberg, B., Jermila, L., Jesse, P., & Jud cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard business review*. Retrieved from [https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/may/hbr\\_leaders\\_guide\\_corporate\\_culture\\_updated.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2020/may/hbr_leaders_guide_corporate_culture_updated.pdf)

- Kenett, Y. N., Levy, O., Kenett, D. Y., Stanley, H. E., Faust, M., & Havlin, S. (2018). Flexibility of thought in high creative individuals represented by percolation analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(5), 867–872. <https://doi.org/10.1073/pnas.1717362115>
- Lamb, R., Annetta, L., & Vallett, D. (2015). La interrelación de la creatividad, fluidez, pensamiento lateral y tecnología a la hora de diseñar Juegos Educativos Serios en un aula de ciencias naturales [The interface of creativity, fluency, lateral thinking, and technology while designing Serious Educational Games in a science classroom]. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 13(2), 219-242, <https://doi.org/10.14204/ejrep.36.14110>
- Martins, Ellen & Martins, N.. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 58-65. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.71>
- Miao, S., Abdulghamid, K. u., & Alisher, T. D. (2020). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Mokline, B. (2019). Impact du Lean Management sur la performance opérationnelle dans les entreprises tunisiennes. [Impact of Lean Management on operational performance in Tunisian companies]. *International journal of business and economic strategy*, 11, 12-30.
- Morlà-Folch, T., Mar, J., & Eleni, P. (2019). Promoting Creativity in the Cooperative Work Environment: A Case Study of the Local Cooperative. *The Qualitative Report*, 24 (11), 2722-2746.
- Sayad, n., & Mekimah, s. (2020). Quality of Life Indicators as a Tool for Assessing the Course of Development of Countries in Relevance to the Framework of Sustainable Development. *International Journal of Youth Economy*, 1(4), 41-51. <https://doi.org/10.18576/ijye/040106>
- Vahle-Hinz, T., Mauno, S., de Bloom, J., & Kinnunen, U. (2017). Rumination for innovation? Analysing the longitudinal effects of work-related rumination on creativity at work and off-job recovery. *Work & Stress*, 31(4), 315–337. <http://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303761>
- Walte, v. (2017). *Demarche d'amelioration de la qualite des activites pharmaceutiques dans les essais cliniques nouvelle approche par le lean management* .[Approach to improving the quality of pharmaceutical activities in clinical trials new approach by lean

---

management].(Thesis for the State diploma in pharmacy), Aix -  
Marsseille university. Retrieved from  
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01615383/document>

**Lean Management and its Impact on Achieving Career Creativity in the Business Organization: A Case study at the National Society for Electricity and Gas in Skikda (Algeria)**

Sabri Mekimah<sup>1\*</sup> 

Received: 04-10-2020 Accepted: 01-11-2020 Available online: 14-11-2020 Published: 10-12-2020

**Abstract:**

This study aims to determine the effect of lean management in achieving Career creativity in the National Society for Electricity and Gas in Skikda (Algeria).

The descriptive and analytical approach was relied upon with the use of the questionnaire as the main tool for data collection, which was distributed to a random sample of 230 workers from various administrative levels. descriptive and inferential statistical methods were used to analyze and test the study hypotheses using SPSS.

The study found that the impact of lean management in achieving career creativity in the National Society for Electricity and Gas in Skikda is weak, and it was estimated at 17.9%, this is what requires Society to increase attention to lean management because of its great importance and effective role in improving the elements of career creativity.

**Keywords:** Lean Management, Career Creativity, National Society for Electricity and Gas in Skikda.

**JEL Classification:** M12, M54, O34.

© 2020 the Author(s). This is an open access article distributed under the terms of [Creative Commons Attribution-Non Commercial License \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

**How to Cite:** Mekimah, S. (2020) Lean Management and its Impact on Achieving Career Creativity in the Business Organization: A Case study at the National Society for Electricity and Gas in Skikda (Algeria). *Management & Economics Research Journal*. 2(5), 39-56. <https://doi.org/10.48100/merj.vi.140> [In Arabic]

<sup>1\*</sup>**Corresponding author:** PhD in Business Management, Associate professor, University of August 20<sup>th</sup> 1955 Skikda, Research laboratory ECOFIMA (Algeria).

[✉ sab88mek@gmail.com](mailto:sab88mek@gmail.com)