



The 12th International Scientific Conference
Under the Title

“Innovative human, social, natural research, our vision for a prosperous economy and a better future by 2030”

المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر

تحت عنوان

"بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، رؤيتنا من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول ٢٠٣٠"

30-29 يوليو 2021 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2021/>

The role of agile management in the success of projects

Delayel H .AL-HARBI^a, LINA M. ALGHAMDI^b

^a KING ABDULAZIZ UNIVERSITY, 211 Al Rousheh St., Beirut, Lebanon

hanan@abc.edu.lb

^b XYZ Univesity, Jounieh 955 St, Beirut, Lebanon

maria@xyz.edu.lb

Abstract: This document shows the required format and appearance of a manuscript prepared for AASRC journals. Begin the abstract 18 points below the author names and affiliations, with the word “Abstract” in bold followed by a period. The abstract should consist of a single paragraph containing no more than 200 words. It should be a summary of the paper and not an introduction. Because the abstract may be used in abstracting and indexing databases, it should be self-contained (i.e., no numerical references) and substantive in nature, presenting concisely the objectives, methodology used, results obtained, and their significance. A list of up to six keywords should immediately follow, with the keywords separated by commas and ending with a period. The text should be single-spaced and fully justified throughout the manuscript.

Keywords: Agile management - enterprise projects - waste of resources - organizational performance - slack management - institutional culture.

دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع

دليل هادي الحربي / لينا محمد الغامدي

جامعة الملك عبدالعزيز



الملخص

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المشاريع وتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة فتعمل على حلها مما يساهم في نجاح المشاريع، ومن هنا هدفت هذه الورقة لمناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها وذلك بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ثم تقديم مراجعة نقدية لها، وذلك لسد عدة فجوات مثل حصر الدراسات الحديثة في هذا الحقل والتي تعتبر قليلة من وجهة نظر الباحثين ومن ثم التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات والتي تتمحور حول تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع والارتقاء بأداء المنظمات .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي . أما نتائج الدراسة الحالية فقد أظهرت الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها تحسين الإنتاجية في الاعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج، وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والاستكشافية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع، وضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة وذلك لتشجيع تطبيقها وتطبيق آلياتها والعمل عليها وتسهيل فهمها ومعرفة نتائجها

المقدمة

وجدت الإدارة في المجتمعات من أن بدأ الإنسان يعيش جماعات ثم تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتغير نظرتهم للأمور، وعلم الإدارة من مستحدثات القرن العشرين منتقلاً من الإدارة في المؤسسات العسكرية والصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت الإدارة التربوية كعلم مستقل في عام 1946م.



ومع تطور الإدارة التربوية والإدارة العامة في المؤسسات بشتى مجالاتها شهدت السنوات الأخيرة تطور في مداخل جديدة في الإدارة تعمل على الحد من الهدر فيها، فثورة المعرفة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي والاتصال وضرورة مواكبة التغيير المستمر وما يشهده العالم حاليًا من زيادة في الطلب والتنافسية عليه جعل المؤسسات تتبنى نماذج تنظيمية تستطيع من خلالها تلبية هذه الحاجات ومواكبة هذه التغييرات والتطورات، بل وإعادة هيكلة بعض القطاعات فيها من أجل منح الامتياز للمؤسسات العامة في الإنتاج والخدمات ، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى إعادة النظر في مستويات أدائها وأسلوب إدارتها للعمل على إرضاء المواطن والعميل وتقليل الهدر في المواد وتوفير المال والجهد والوقت وحل المشكلات الطارئة، ومن هنا ظهرت الإدارة الرشيقة لتعمل على احتواء هذا كله.

ظهرت الإدارة الرشيقة وازدادت أهميتها في القرن الحادي والعشرين وصارت من الآليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات العملاء والمواطنين، حيث تسعى الإدارة الرشيقة لتحسين جودة المنتجات وتقليل الهدر وحل المشكلات وتعدد الحلول. (أبوطالب، 2020، 46)

ومن هذا سنتناول في هذه الورقة العلمية دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع العامة من خلال نقد تقييمي لمجموعة من الأدبيات والدراسات الحديثة حيث تبرز أهمية هذه الورقة بجداثة دراساتها وجمعها بين المتغير المستقل والتابع من عدة جوانب ترتبط فيها بالدراسة الحالية، وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع للخروج بنتائج واستنتاجات وتوصيات تفيد الدراسات المستقبلية في هذا الشأن.

أولاً: تفاصيل الفقرة الأولى

مشكلة الدراسة:

تواجه كثير من المشاريع خطر الفشل وعدم وجود إدارة تتبنى المفاهيم الحديثة لتحقيق النجاح حيث تعاني الكثير من المؤسسات التعليمية والتجارية من أزمات داخل النظام الإداري بسبب تجاهل التخطيط الإداري السليم للموارد والأنظمة والقوانين والسياسات والكوادر إدارية الغير مؤهلة تأهيلاً مناسباً فتمكنت الإدارة الرشيقة من معالجة كثير من هذه المخاطر والتنبؤ بالاستخدام الأمثل للموارد عبر مجموعة من الاساليب والقيم والمفاهيم التي تساعد على نجاح المشاريع، ومن هنا يأتي سؤال هذه الدراسة كالتالي: ما هو دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع؟



ثانياً : تفاصيل الفقرة الثانية تساؤلات الدراسة :

- ماهي متطلبات تطبيق الادارة الرشيقة؟
- ماهي تحديات ومعوقات الادارة الرشيقة؟
- ماهي العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة؟
- ماهي العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الحاجة الكبيرة للمشاريع وأصحاب القرار إلى وجود أسلوب إداري يواجه التغييرات الشديدة الحاصلة في بيئة الأعمال يساعدها على مواكبة هذه التغييرات والتطورات الهائلة والتحديات حتى يتمكنوا من إدارة مشاريعهم بطريقة رشيقة ومرنة تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية من غير فشل ولا هدر في الموارد المادية والبشرية التي تواجهها الإدارات التقليدية، والإدارة الرشيقة هي التي تساعد هذه المشاريع على أسلوب إداري متطور ومرن وسريع وذي تكلفة ومخاطر أقل.

رابعاً: منهجية الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي والذي يقوم على الرجوع للوثائق والادبيات من أبحاث ومقالات وكتب ونحوها، وتناولها بالدراسة بالوصف والتحليل؛ لاستخلاص النتائج والدلالات التي لها علاقات بالإجابة على تساؤلات الدراسة. لذا ستقوم هذه الدراسة بتحليل ونقد الدراسات المنشورة وتحديد جودتها ونقاط القوة والضعف فيها حول تأثير استخدام الادارة الرشيقة على نجاح ورفع كفاءة المشاريع بالمنظمات حيث استعانت الباحثات بالمجلات والدوريات والرسائل والأوراق العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة الرشيقة:

تعد الإدارة الرشيقة مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود على عدة ابعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء كان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أو من خلال تحسينات مستدامة على المد الطويل. (جاسم، 2016، 7)



وقد عرفها (المطيري، 2019، 87) بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

كما أشار (الجعافرة وأبو رشيد، 2020، 241) إلى أن أسلوب العمل الرشيق للمشاريع ينطبق على جميع المنظمات الساعية لتبسيط إجراءات عملياتها من خلال القضاء على الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى الأعمال المقدمة إلى الزبون النهائي، بالإضافة إلى أن مفهوم الرشاقة هو مفهوم سريع النمو يتضمن تطوير العلاقات لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، والهدف من ذلك هو الفوز بالزبون.

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

أشار (المطيري، 2019، 86) إلى وجود العديد من المتطلبات التي ينبغي توفيرها عند تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمة وهي:

- أولاً: دعم الإدارة العليا: حيث يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توفير ما يلي:
 1. توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق لأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل.
 2. الابتعاد عن الأعمال الروتينية وإتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.
 3. توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الأراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل الإداري.

• ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين:

حيث يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية،



والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الإداري، والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

• **ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً:**

يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساهم في نجاح العمليات الإدارية، وتهيئة العاملين للإسهام في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، بالإضافة إلى وضع الحلول لها مما يساهم في التقليل من الهدر الإداري في مختلف مجالاته، ولكي يتم ذلك لابد من تحقيق عدة خطوات من أهمها:

- 1- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمسة.
- 2- الاعتماد على التدريب المتعدد للمهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.
- 3- الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

• **رابعاً: التغيير في ثقافة المنظمة:** حيث يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين جميع العاملين، حيث يركز على غرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري مما يساعد المنظمة على حفظ جميع مواردها وممتلكاتها.

• **مميزات الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع:**

- هناك العديد من المميزات التي تميزت بها الإدارة الرشيقة منها ما ذكره (ناصر وياغي، 2019، 640)
1. تضع في الاعتبار المتطلبات والطبيعة المتغيرة لتطوير المشاريع، وبالتالي يوازن جيداً المشاريع الواقعية بغض النظر عن أحجامها.
 2. يعزز العمل الجماعي، بحيث يعمل كل من يشارك في عملية التطوير معاً في وقت واحد في مراحل مختلفة من المشروع.
 3. يتوفر نتاج العمل في مراحل متقدمة من المشروع.
 4. لا يحتاج إلى توثيق العمل ويستخدم الحد الأدنى من القواعد، كما يتطلب الحد الأدنى من الموارد مقارنة بالمنهج الأخرى.
 5. يجعل من التخطيط مجرد مرحلة تطوعية ويسهل عملية الإدارة ويجعلها رشيقة.



6. يتواصل المطورون والعملاء مع بعضهم البعض بشكل مستمر، مما يساعد على فهم ما يتوقعه المستخدمون من المنتج النهائي.

تحديات ومعوقات الإدارة الرشيقة:

تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية كما يلي: (كرتات، 2019، 40)

- 1- الإنتاج الزائد: حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.
- 2- وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.
- 3- تخضير سيئ للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات التقليدية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات حديثة تتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرًا في المال والمساحة.
- 4- الأخطاء غير الضرورية: هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة:

العوامل الداعمة للإدارة الرشيقة هي :

- الحاجة إلى الاقتراب من العميل في ظل ازدياد حدة المنافسة
- الرغبة في مواكبة التغيرات البيئية، وينجز عن ذلك:
- 1. انخفاض في نسبة التكاليف التشغيلية وتجنب هدر رأس المال.
- 2. فهم العملاء لاحتياجاتهم بطريقة أفضل.
- 3. الجودة في العمليات أكثر مما يؤدي إلى أخطاء أقل.
- 4. تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتعددة
- 5. زيادة المعرفة في عمليات التصنيع وجميع العمليات الأخرى ضمن سلسلة القيمة

العوامل المثبطة للإدارة الرشيقة هي :



- المقاومة الطبيعية للتغيير ينظر إليها على أنها: شكوك حول فعالية فلسفة الرشاقة
- عدم توفر الوقت
- المخاوف بشأن تأثير التغيير على الولاء التنظيمي
- ثقافة الإنتاج وتشمل: الكميات الكبيرة، الدفعات الكبيرة، حد أدنى من التغيير، عدم توقف الإنتاج
- التصنيع يقود إلى سلسلة التوريد ويدعم احتياجات مواكبة التغيير
- الثقافة التنظيمية: البقاء في "صوامع" وظيفية

الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الدراسات الحديثة بالتحليل والتقييم النقدي مرتبة تنازلاً من الأحدث للأقدم في الفترة ما بين 2016-2021م، كما يلي:

1-دراسة (Muhammed& Nazir، 2021) بعنوان " تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المشروع: أدلة من قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على أداء مشاريع قطاعات تكنولوجيا المعلومات في باكستان للأكاديميين والمتخصصين في الصناعة وذلك بشكل مباشر للحد من الفجوة المعرفية المحتملة من الناحية المفاهيمية من خلال تقييم التأثير المباشر للإدارة الرشيقة على أداء المشروع وتقييم الدور الوسيط للكفاءات القيادية لتحقيق الأداء الأمثل للمشروع، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي حيث عملت على جمع البيانات لشركات تكنولوجيا المعلومات المسجلة في المدن الكبرى في باكستان، وحصلت على (176) إجابة نتج عنها أن تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة في مدن تكنولوجيا المعلومات في باكستان أثبتت أنها تعزز الأداء العام للمشاريع المنفذة، كما مكنت ممارسات الإدارة الرشيقة مستخدميها من التعامل من خلال تقسيم المهام إلى وحدات عمل أصغر وتنفيذ الاشراف على نطاق أفقي بدلاً من أعلى لأسفل، مما جعل المهام تؤدي بفاعلية وكفاءة وسرعة في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من أن المنظمات لم تكن على قدرة عالية لتنفيذ الإدارة الرشيقة على أن استطاعت التغلب على التعقيدات التي واجهتها مما حسن من الأداء.

وأوصت الدراسة لضرورة تطبيق دراسات مماثلة لتحقيق الإدارة الرشيقة في مشاريع أخرى ورفع مستوى أداءهم. وتتميز هذه الدراسة بجمعها بين متغيرين قويين كثيراً وهما ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على أداء المشاريع، مما وضع لنا الكثير من أثارها على المشاريع والقيادات الإدارية وفتحت آفاق واسعة لزيادة التطلع لأبحاث تربط بين ممارسات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع



إذ أن الجمع بين هذين المتغيرين على حد علم الباحثات قليل نوعًا ما، أما نقاط الضعف في هذه الدراسة فقد تكو في قلة الاستشهاد بالدراسات السابقة.

2-دراسة (الجعافرة وابو جليل، 2020) بعنوان " أثر تبنى ركائز الادارة الرشيقة في المشاريع (أجاييل) على نجاح تسويق منتجات الاعمال الريادية في الاردن "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ركائز الادارة الرشيقة وهي الفكرة الابداعية والقيادة الخادمة والتركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق الاعمال الريادية في السوق الاردني وقد قام الباحث باستخدام المقابلة كأداة من ادوات البحث حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة صغيرة من اصحاب هذه المشاريع وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من ابرزها وجود تأثير ايجابي على تبنى ركائز الادارة الرشيقة بمتغيراتها الثلاث السابق ذكرها في نجاح عملية التسويق في المشروعات الريادية كما اظهرت الدراسة لتبني الفكرة الابداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات الاعمال الريادية وأن مستوى التبنى لهذه الركيزة كان متوسطا كذلك اظهرت الدراسة وجود اثر لتبني القيادة الخادمة وايضا كان مستوى تبنيها بشكل متوسط كذلك وخرجت الدراسة بعدة توصيات من اهمها العمل على تبني الافكار الابداعية كونها ركيزة من ركائز الإدارة الرشيقة وذلك لأثرها في نجاح تسويق المشروعات الريادية والاستمرار في ممارسة اسلوب القيادة الخادمة مما يساعد على ايجاد المناخ الملائم للعاملين وبالتالي ينعكس على نمو ونجاح المشاريع وكذلك توصي الدراسة التعرف على نقاط الضعف المتعلقة بالتركيز على القيمة في منتجات المشاريع الريادية وتبرز اهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات النادرة في هذه المجال لكن يعيب عليها ان عينة البحث كانت عينة صغيرة ولم يذكر كم العدد المبحوثين مما ينعكس بالسلب على نتائج الدراسة .

3-دراسة (أبوطالب، 2020) بعنوان " نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر". هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في الفكر التربوي المعاصر، و استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر في نواتج التعلم الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر، وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة لتحسين المشاريع التعليمية مثل نموذج حل المشكلات المطبق في مدارس "دي موينيس De Moienes" في ولاية Iowa الأمريكية، ونموذج تعدد الأدوات المطبق في مدرسة سبائس الدولية في تركيا، ونموذج تحويل الهدر لقيمة مضافة والمطبق في مدارس النخبة في ولاية ترينجاليو في ماليزيا، وغير ذلك من النماذج العالمية التي ذكرتها الدراسة ثم أوضحت الدراسة أوجه الاستفادة من هذه النماذج مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت للنتائج التالية: الدور الكبير للإدارة الرشيقة في تقليص الهدر في المدارس مما أدى لتعظيم قيمة نواتج التعلم، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على



السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، وتنبع أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الأسلوب الحديث للإدارة الرشيقة وجمعها بين متغيرين يرتبطان بالدراسة الحالية، كما تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدارس على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية بين العاملين، مع مشاركة الطلاب والمعلمين بذلك. تميزت هذه الدراسة بالجزء النظري وذكر العديد من النماذج العالمية لاستخدام الإدارة الرشيقة مع ذكر أمثلة للمدارس العالمية التي طبقتها وكيفية الاستفادة منها، ولكن تفتقر هذه الدراسة لتوضيح ذلك بذكر دراسات سابقة وتوضيح ما ذكرته بالصور والجدول ووسائل التحليل المعرفة في الأبحاث العلمية، كما تفتقر للتطبيق العملي نوعاً ما.

4-دراسة (Assiri,2020) بعنوان " Improve the Information Technology Infrastructure at Saudi Airlines by Adapting and Implementing Agile project Management Methodology"

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير منهجية إدارة مشاريع رشيقة مناسبة لفرق العمل في تقنية المعلومات في الخطوط الجوية السعودية وذلك بغرض تحسين البنية التحتية التكنولوجية لهذه المؤسسة العملاقة تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 م وجهودها في مجال الأعمال الرشيقة وستعتمد الدراسة على اسلوب البحث العلمي في تحديد المشكلة وكذلك على منهجية مقترحة لتكثيف وتنفيذ منهجية إدارة المشاريع الرشيقة مع ضمان افضل الممارسات في ادارة التغيير والممارسات الادارية بسلاسة وقامت الباحثة باستخدام اداه الاستبيان لتوزيعها على المبحوثين لتقييم تصورهم للأساليب الرشيقة وتشمل المنهجية المقترحة للإدارة الرشيقة عدة مناهج مثل XP, lean, scrum مع اساليب البحث القائمة على القياس المتكافئ والقائم على التحفيز. وتم التوصل لعدة نتائج في هذه الدراسة من أهمها وجود علاقة قوية بين فرق التقنية وتنفيذ الاساليب الرشيقة بأداء أفضل مقارنة بمن يعملون بالأسلوب التقليدي واشراك الموظفين في ادارة وتنفيذ المشاريع بطريقة تعاونية كما اوصت الدراسة بتبني الادارة الرشيقة لجميع القطاعات بالمملكة العربية السعودية وتكمن قوة الدراسة في كونها تتناول منهجية ادارة المشاريع الرشيقة في قطاع حيوي كقطاع صناعة السفر المتغيرة وفقاً لظروف السوق

5-دراسة (Khodeir, Ehab 2019) بعنوان " تأثير الإدارة الرشيقة على تحسين التغيير في مشاريع البناء: مراجعة أدبيات"

تهدف هذه الورقة إلى تحديد تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على إدارة التغييرات في مشاريع البناء وتأثيرها على تحسين مشاريع الهندسة المعمارية وتغيير مشاريع البناء في مصر، وقد استخدمت الورقة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للتحليل، وقامت



بمناقشة شاملة للأدبيات التي تخص الموضوع، وتكمن أهميتها في نجاح مشاريع الهندسة المعمارية والبناء في الاستجابة للتغيير مع الحصول على أقصى درجات الرضا من أصحاب المصلحة، وكانت أهم نتائج هذه الورقة أن تطبيق الإدارة الرشيقة على مشاريع البناء تساعد على تحقيق تعزيز ميزة النمو التنافسي، زيادة العملاء في السوق، تحقيق الأهداف في حدود الميزانية وتقليل مخاطر وفشل المشروع، وأوصت الورقة بضرورة دمج إدارة المشاريع الرشيقة مع إدارة المشاريع التقليدية من خلال تطبيق أشكال مختلفة من الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة لتحسين كفاءة المشاريع.

تميزت الدراسة بوفرة الأدبيات والاستشهادات وكذلك كثرة الرسوم البيانية والتوضيحية المستخدمة في شرح العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح التغيير في مشاريع البناء

6-دراسة (رزقي، 2019) بعنوان " أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد و أمراض النساء و طب الأطفال -بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تواجد الادارة الرشيقة في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بالجزائر وتأثير الادارة الرشيقة على مستوى اداء هذه المؤسسات من ناحية تقديم خدماتها وتحسينها احترام المرضى عليها كقيم تتبناها الادارة الرشيقة وبالمقابل كان الاداء يتركز على عوامل صيانه القيم والانتاج والوصول للأهداف وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بمقياس ليكارت الخماسي حيث بلغ عدد العينة 50 عامل وزع عليهم الاستبيان وتم استردادها بالكامل بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة مع مراجعه الادبيات السابقة المتعلقة بالموضوع وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الرشيقة وتحسين اداء المؤسسات كذلك الإدارة الرشيقة ليست أدوات بسيطة عليك فقط اختيارها بل هي ثقافة مؤسسة حقيقية . كما توصي الباحثة بترسيخ ثقافة التحسين و التطوير المستمر بشكل تدريجي و منتظم لدى جميع الأطراف الفاعلة داخل المستشفى وتوفير البرامج التدريبية لدى الموظفين وقوة هذا البحث تكمن أساسا في محاولة الربط بين الإدارة الرشيقة والأداء من جوانب محددة، مع إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لكل من الإدارة الرشيقة والأداء ، وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة الدراسة الميدانية حول أثر الإدارة الرشيقة في مستوى الأداء، إذ أن تناول علاقة الإدارة الرشيقة بالأداء يمثل في حد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقا لما يجري من دراسات في هذا الموضوع

7-دراسة (المطيري، 2019) بعنوان " دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم)



هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لنفس الجامعة، تكمن أهمية الدراسة من خلال الكشف عن أهمية توظيف أسلوب الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لمعالجة الهدر فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بالاستبانة كأداة للبحث وتكونت من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضوًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن استخدام الإدارة الرشيقة عمل على حل المشكلات الإدارية مما حسن العمل الإداري وتبسيط إجراءات العمل وتحسين مستوى الجودة، كما يسهم استخدامها على القضاء على الهدر، وتنظيم العمل الإداري في المكتبات وتفعيل العملية الإدارية، وأوصت الدراسة على ضرورة توفير متطلبات استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري الجامعي، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لذلك. تميزت الدراسة بالمتغير المستقل والتابع حيث إنها ربطت بين الإدارة الرشيقة ومؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الذي بدوره قد يخدم مؤسسات كثيرة ماثلة، ومن نقاط الضعف لهذه الدراسة أن عينتها محدودة جدًا، حيث اقتصر على أعضاء هيئة التدريس بينما العمل الإداري بين يدي الكادر الإداري، فجودة أداء الكادر الإداري هي الأهم بالنسبة للعملية الإدارية في الإدارة الرشيقة.

8-دراسة (روفيدة، 2018) بعنوان "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدلفي، وتنبع أهميتها كونها توفر قاعدة معلومات للمؤسسات لاستخدامها في مجال عملها بغية تحقيق التميز، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة على (50) موظف من العاملين في المديرية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، وتحقق الإدارة الرشيقة التميز المؤسسي من حيث تقليل الهدر وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وبناء منظومة متكاملة من العمل الجماعي المحترف لتحقيق التميز المؤسسي ولكن اتضح من الدراسة الميدانية أن مفهوم الإدارة الرشيقة يكاد يكون معدوم بالنسبة للعاملين في المديرية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على مفهوم الغدارة الرشيقة في المؤسسات الجزائرية عن طريق فهم آلياتها وتدريب العاملين عليها وتقليل استعمال الأساليب الإدارية التقليدية. تميزت الدراسة بقوتها في الجانبين النظري والميداني والتفصيل والاستعانة بالنماذج والرسومات التوضيحية لمفاهيم الدراسة، وكثرة الاستشهادات والدراسات السابقة مما زاد الدراسة قوة.

9- دراسة (بن وارث وجابة، 2016) بعنوان " دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية "



تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى نجاح الادارة الرشيقية في رفع وتسيير الانتاجية في المؤسسات الصيدلانية وتقليل نسبة الهدر التي قد تواجهها هذه المؤسسات خلال عملية الانتاج بل وإزالته من خلال استخدام ادوات الادارة الرشيقية بالإضافة إلى مع ما تتميز به هذه المؤسسات من ندرة الموارد وارتفاع إنتاجية الادوية مع تسليط الضوء على جوانب الادارة الرشيقية مع توضيح الدراسة المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق اسلوب الادارة الرشيقية في مؤسسات الدول النامية وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة اداة الاستبيان على عينة من المؤسسات الصيدلانية الجزائرية بلغت 30 صيدلية حيث قاموا باستبعاد الصيدليات التي تعود ملكيتها لغير الجزائريين واكتفوا بالصيدليات التي تعود ملكيته بالكامل للجزائريين او التي يملكها الجزائريين بنسبة 50% واكثر مع شركاء اجانب وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من اهمها إن اسلوب الادارة الرشيقية ومن خلال مجموعة من الاليات والادوات يعطي للمؤسسة حلاولا جذرية ناجحة تخلص المؤسسة من اشكال الهدر سواء في الموارد المالية أو البشرية كما يوجد تطابق بين مستوى التدريب ونوعيته في المؤسسات ومتطلبات فلسفة الادارة الرشيقية واوصت الدراسة بضرورة تطبيق اسلوب الادارة الرشيقية اذا رغبت المؤسسات في المحافظة على مواردها كذلك إنشاء لجنة متخصصة على مستوى كل مؤسسة مهمتها تطبيق مبادئ اسلوب الادارة الرشيقية وتكمن أهمية هذه الدراسة قلة الانتاج الفكري العربي في هذا المجال أو الموضوع ويعيب على الدراسة قلة عدد العينة واقتصارها على المؤسسات المملوكة لجزائريين او يملكون اسهم كبيرة فيها وتجاهل المملوكة لأجانب رغم ان مؤسستهم تقع على ارض جزائرية .

10-دراسة (Al Bashabsheh,2016) بعنوان " Effective Application of LEAN "Manufacturing on Leading Industrial Company as a Case Study

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق الادارة الرشيقية داخل الشركات التي تعتمد أسلوب الادارة الرشيقية بغرض زيادة فعالية تطبيقها كونها السبب الرئيسي لنجاح الشركات العالمية والمحلية وبالمقابل فشل العديد من الشركات المنافسة التي لم تطبقه أو طبقته بشكل غير فعال وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغ عدد العينة 125 شخص وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ابرزها ان درجة تطبيق الشركة لتطبيق الادارة الرشيقية كان بنسبة عالية وان النموذج المطور كان بمثابة خارطة طريق لتقييم التطبيق كما اوصت الدراسة أن تكون الاولوية الاولى لتطبيق الادارة الرشيقية في المؤسسة وتبرز قوة هذه الدراسة في كونها طورت نموذج جديد (أجاد) بالإضافة إلى اداة الاستبيان لتقييم تطبيق الادارة الرشيقية حيث يحدد النموذج مراحل ومتطلبات التطبيق في واحدة من الشركات الصناعية الرائدة بالأردن ويعيب على هذه الدراسة عدم وضوح ارقام الانتاج والتقارير المالية بسبب سياسة السرية الخاصة بالشركة.

النتائج والمناقشة:

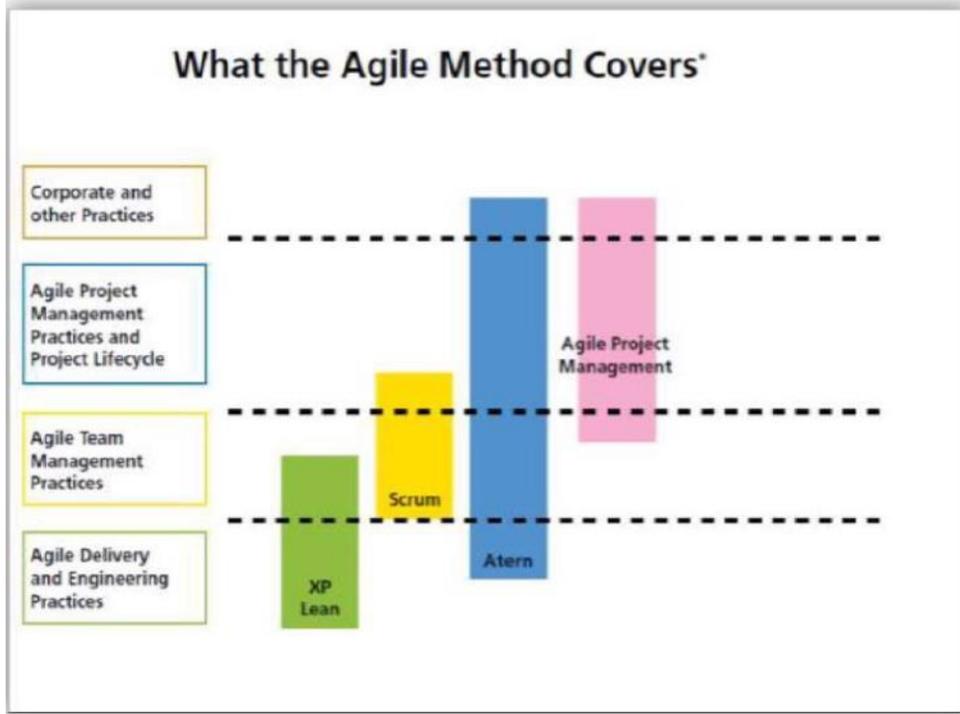


نلاحظ من الدراسات السابقة وجود أوجه شبه واختلاف بين الدراسات وذلك من خلال المتغير المستقل، فتارة ما تناقش الدراسات المتغير المستقل أثر الإدارة الرشيقة على أداء المشروع كما في دراسة Muhammed & Nazir حيث تشابهت في ذلك مع دراسة رزقي والمطيري، فناقشت الدراسات أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع ونتج عن دراساتهم أنها تعزز من الأداء العام من المشاريع المنفذة، ومكنت من تقسيم المهام وتنفيذ الاشراف على نطاق أفقي بدلاً من العمودي مما جعل المهام تؤدي بفاعلية وكفاءة وسرعة في اتخاذ القرارات والتغلب على التعقيدات و، كما استنتجت هذه الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين بأن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على حل المشكلات والتبوء بها، ويساعد على القضاء على الهدر متفقه بهذا مع دراسة روفيدة وبن وارث وجابة، التي نتج عنها كذلك أن الإدارة الرشيقة تحقق التميز المؤسسي وتقليل الهدر مما يساهم في تحسين الخدمة وسرعة الاستجابة للعملاء بكفاءة وفعالية، وتستطيع المشاريع من خلال الإدارة الرشيقة التخلص من أشكال الهدر في الموارد المالية أو البشرية، وكلما تدرب العاملين على الإدارة الرشيقة كلما زاد دورها وفعاليتها في ذلك.

بينما تختلف دراسة كلا من الجعافرة وأبو جليل مع دراسة أبوطالب فالأولى ركزت على أثر الإدارة الرشيقة على التسويق للمنتجات حيث بينت أن الأثر إيجابي بل وتساعد على الابداع في نجاح عمليات التسويق كما أن للإدارة الرشيقة أثر إيجابي على تبني منتجات الأعمال الريادية والقيادة الخادمة التي تعتبر ركيزة لنجاح عملية التسويق في المشاريع، بينما دراسة أبوطالب قدمت نماذج عالمية لأثر تطبيق الإدارة الرشيقة على مدارس التعليم العام، حيث أثبتت هذه النماذج الدور الكبير والفعال للإدارة الرشيقة في تقليص الهدر في المدارس مما أدى لتعظيم قيمة نواتج التعليم، كما أنها تساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد.

أما دراسة العسيري ركزت على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة فأثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين فرق التقنية وتنفيذ الأساليب الرشيقة بأداء أفضل مقارنة بالمشاريع التي تطبق الإدارة التقليدية، وتشابهت بذلك مع دراسة Khodeir, Ehab من حيث مقارنة المشاريع التي الإدارة الرشيقة بتلك التي تطبق الإدارة التقليدية حيث استنتجت الدراسة أن مشاريع البناء التي تطبق الإدارة الرشيقة حققت بدرجة كبيرة ميزة النمو التنافسي مما أدى إلى زيادة طلب العملاء لها بالسوق، كما أنها تميزت عن المشاريع التقليدية بتحقيق أهدافها في حدود الميزانية المخطط لها من غير مخاطر أو فشل في المشروع، وتعدد منهجيات الإدارة الرشيقة بما يتناسب واحتياج كل منظمة وتشابهت كذلك هذه الدراسات مع دراسة دراسة Al Bashabsheh التي ناقشت تقييم تطبيق الإدارة الرشيقة داخل الشركات العالمية مقارنة بالشركات المنافسة لها والتي لم تطبق الإدارة الرشيقة، فوجدت أن الشركات العالمية التي تعتمد على

أسلوب الإدارة الرشيقة أثبتت فعاليتها ونجاحها بنسبة عالية وأن النموذج المطور كان بمثابة خارطة طريق لتقييم أثر تطبيقها على المشروع الرشيق، بينما فشلت العديد من الشركات المنافسة التي مازالت تطبق الأسلوب التقليدي في الإدارة. وأخيراً نلاحظ أن جميع الدراسات اتفقت على الأثر الكبير والفعال لتطبيق الإدارة الرشيقة على المشاريع واختلفت في طبيعة هذا الأثر وذلك حسب طبيعة المشروع الذي تناقشه الدراسة أو طبيعة المتغير التابع للمتغير المستقل الذي تمثل بالإدارة الرشيقة.



شكل (1) المنهجيات المتنوعة للإدارة الرشيقة للمشروعات (الغزوي والشريف، 2019، 2802)

النتائج:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- الأثر الإيجابي الذي تعكسه الإدارة الرشيقة على كافة المشاريع التي تقوم بتطبيقها كأسلوب عمل وقيم مؤسسية متبناة



- الحفاظ على موارد المنظمات من خلال اتباع اساليب تحارب الهدر بكافة أشكاله
- تمتاز الادارة الرشيقة بسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تواجه المنظمات.
- تحسن الادارة الرشيقة التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع.
- تدعم الادارة الرشيقة سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع.
- يضمن هذا النوع من الادارة نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج.
- قلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة.
- تبنى الادارة الرشيقة الشفافية والوضوح في جميع الاجراءات
- تمتاز الادارة الرشيقة بالمرونة والقدرة على مواكبة التغيرات الطارئة.
- تدعم تكوين فرق عمل وقادة متخصصين في الجودة والإبداع.
- تعدد منهجيات الادارة الرشيقة بما يضمن احتياجات المشاريع في المنظمات

الخلاصة:

من خلال جميع ماسبق ذكره خلصت الباحثتان إلى التوصيات التالية :

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة.
- نشر الوعي في كافة الإدارات التابعة للمشاريع الخاصة والعامة حول ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة.
- تشجيع المنظمات على تبنى ثقافة الادارة الرشيقة للحفاظ على مواردها البشرية والمادية
- تهيئة البيئة المناسبة داخل المؤسسات وفي اذهان الافراد لتطبيق هذا النوع من الادارة
- تجهيز فرق للعمل تتماشى مع سياسة الادارة الرشيقة وتمتاز بسرعة التجاوب لتنفيذها



References : المراجع

- أبوطالب، صفاء علام محمد. (2020) " نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية". ع 21، ص 1-31. مصر
- بن وارث، عبدالرحمن وجابة، أحمد (2016) " دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أساليب الادارة الرشيقة "دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية"مجلة العلوم الاقتصادية، مج 17 ع 2
- جاسم، رغد جمال. (2016). "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق" (زين-اسيا سيل). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 22، ع 94، ص 1-25
- الجعافرة، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، مج 16، ملحق، 237. 257 -
- رزقي، رشا (2019). "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية" رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر.
- روفيدة، ستي. (2018). "تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية عين الدلفي". مجلة جامعة بونعامة في الجزائر، مج 10، ع 40. ص 1-97.
- الغزوي، وليد و الشريف، هيثم (2019). "فوائد وتحديات الادارة الرشيقة للمشاريع" دراسة وصفية مقارنة، المؤتمر الدولي العاشر للتحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية في بيئة متغيرة في الفترة من 26-27. اسطنبول.
- كرتات، رقية محمد ومحمد، أحمد. (2019) "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد". *Global journal of Economics and Business*. مج 6، ع 1 ص 37-46.



المطيري، مطيرة ضيف الله. (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، مح 11، ع 29، ص 83-95

ناصر، عثمان، وياغي، خليل عبد الحميد. (2019). "إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة". الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية".

Aseeri, Ibrahiem (2020). Improve the Information Technology Infrastructure at Saudia Airlines by Adapting and Implementing Agile Project Management Methodology. Downloaded from <https://kausp.sa/Details/Thesis/140508> at King Abdelaziz university on march 2020.p 111

Al Bashabsheh ،M. (2016). Effective Application of LEAN Manufacturing on Leading Industrial Company as a Case Study Downloaded from <http://search.mandumah.com/Record/783318> at King Moata university 2016.p140

Khodeir, Laila Mohammed. Ehab,Nourhan Impact of Agile Management on the Optimization of Change in Construction Projects: A Literature Review, 2nd International Conference on Sustainable

Muhammed,Umer. Nazir,Tahira. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. Plos One journal, vol16.no.4 April Construction and Project Management, 16-18. Dec.2019.