

أثر تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات
بالتطبيق على المركز الوطني لإدارة النفايات في المملكة العربية السعودية

اعداد

اسم الباحث/ تركي فهد الناصر

الرقم الجامعي /243000491

اشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي 2025م - 1446 هـ



خطة الدراسة

1-1 مقدمة عامة

إن التطور التكنولوجي والعولمة المتزايدة شكل حالة من عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ بأي مجال من مجالات حياتنا، وبناء على هذه التغيرات يجب التأكد من قدرة المؤسسات على التعامل مع هذه المتغيرات حيث تعد نقطة حرجة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعد قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وسيلة تدفعها إلى تطبيق استراتيجيات الأعمال الحديثة حيث تعد أحد أنواعها المرونة.

وفي ضوء التطورات الحاصلة في مجال الصناعة برز لدى الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء السعي ليس فقط لامتلاك المزايا التنافسية المعروفة وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، ووقت التسليم) بل السعي لاستدامة لا استدامة هذه المزايا الأمر الذي دفع بهم إلى البحث عن مفاهيم وأساليب جديدة تعمل على استدامة هذه المزايا ولعل الانتاج الرشيق يعد أحد الأساليب. (الحجي، 2019).

إن استراتيجيات الإدارة الرشيقة بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها اهتماماً كافياً، ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية. إن الأداء السليم والوافي لمهام استراتيجيات الإدارة الرشيقة ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء استراتيجيات الإدارة الرشيقة وكفاءة الإدارة، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء استراتيجيات الإدارة الرشيقة شاملاً ومنتقناً كان انعكاسه في ارتفاع الإنتاج وتحسين الأداء من خلال الإدارة المرنة في الشركة، والعكس صحيح من خلال انخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء استراتيجيات الإدارة الرشيقة ضعيفاً (الأمين، 2016).

تعمل استراتيجيات الإدارة الرشيقة جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، فتقدم المشورة إلى والنصح لكل مدير أو موظف وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف بوجهه، ويخطط، وينظم عمل الآخرين، ولكن ذلك لا يعني أن واجبات تلك الإدارة أقل أهمية، ومسؤولياتها أقل اتساعاً مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى مثل الأقسام الانتاجية كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة

العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز الموارد البشرية على حسن استخدام المركز الوطني لإدارة النفايات لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ولوضع هذه الخطة أو لتحقيق الكفاءة المطلوبة لتحقيق مستوى عالي من الانتاجية، وأن تتبنى المركز الوطني لإدارة النفايات السعودية تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت المركز الوطني لإدارة النفايات وقسم الموارد البشرية إلى الاهتمام بمواردها البشرية فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة تسهم في تخفيض العمالة أو ما يعرف أحياناً بالتصحيح ولتحقيق هذا الربط بين استراتيجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المركز الوطني لإدارة النفايات في زيادة الإنتاجية عن طريق الإدارة الكفاء لمواردها البشرية المتاحة احسن استغلال ممكن لابد أن يصبح دور استراتيجيات الإدارة الرشيقة استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات لتعظيم الكفاءة الإنتاجية وتعظيمها في المركز الوطني لإدارة النفايات

مشكلة الدراسة

نتيجة لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها والعلاقات العامة لها اثر كبير وفعل عند حدوث الأزمة لاسيما أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

ونظراً لما تعيشه الحياة التنظيمية في المؤسسات من حالات الفوضى والعشوائية نجمت عن التغيرات الثورية التي حدثت في بيئة المنظمات والمؤسسات التغيرات والاضطرابات التي تأتي من البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي السريع وأذواق وتفضيلات العملاء وتغيير القواعد القانونية والأنظمة الحكومية وإلزام هذه المنظمات بمعرفة المزيد لتكون قادرة على تنظيم سياساتها وأعمالها لتواكب البيئة المحيطة بها. والذي اوجد مبررات مقنعة لمحاولة تحقيق المرونة في المؤسسات لتحقيق أفضل أداء ممكن.

حيث يعد مفهوم المرونة واحد من أهم المفاهيم وأشملها وذلك بسبب قدرته على التعامل مع حالة عدم التأكد والتغيرات التي تواجهها بيئة الأعمال في هذه الأيام وترى الباحثة إن دخول مسميات إدارية إلى عالم الإدارة اوجد نوعاً من الفوضى في هذه المسميات والذي لم يعط مفهوم الرشاقة او المرونة حقه في التطبيق داخل المنظمات

وترى الباحثة إن ما يعرف بمفهوم إعادة التغيير وهندسة التغيير ووجود منظمة متعلمة هي عوامل ناهضة بالمنظمة من أجل الوصول إلى قمة الهرم الأعلى وهي الإدارة الرشيقة. ونظرا لهذه التشعبات في المفاهيم الإدارية ونظرا لقلة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم المنظمة المرنة والتي ارتكزت على المفهوم الإداري لها وهي الرشاقة الادارية فقد وجدت الباحثة إن هناك حاجة ملحة لإجراء مثل هذا البحث من أجل التعرف على مفهوم المرونة، المنظمة المرنة والعوامل المؤثرة في تطبيقها لا سيما في المركز الوطني للنفائات

يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

(ما هو أثر تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفائات بالمركز الوطني لإدارة النفائات في المملكة العربية السعودية)

أهمية الدراسة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى المركز الوطني لإدارة النفائات فحسب، بل على مستوى المجتمع بجمع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع استراتيجيات الإدارة الرشيقة في اعداد المخططات الاستراتيجية.
- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية المركز الوطني لإدارة النفائات.
- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجية الإدارة لا رشيقة، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.

- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام أساليب لرفع كفاءة إدارة النفايات

الأهمية العملية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام استراتيجيات الإدارة الرشيدة في دعم القدرة التنافسية المركز الوطني لإدارة النفايات باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد.
- التعرف على دور استراتيجيات الإدارة الرشيدة، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في المركز الوطني لإدارة النفايات
- التعرف على أهمية استراتيجيات الإدارة الرشيدة ودورها على كفاءة إدارة النفايات بالشركة
- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول استراتيجيات الإدارة الرشيدة إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المركز الوطني لإدارة النفايات.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على استراتيجيات الإدارة الرشيدة بالمركز الوطني لإدارة النفايات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

اهداف الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها لابد من تحقيق الأهداف التالية:
- الهدف الرئيسي للدراسة "بيان أثر تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيدة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات في المملكة العربية السعودية".
- تحديد علاقة الارتباط بين استراتيجيات الإدارة الرشيدة على كفاءة إدارة النفايات لتحقيق ميزة تنافسية المركز الوطني لإدارة النفايات.

- التعرف على مقومات تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات ومدى توفر هذه المقومات في المركز الوطني لإدارة النفايات.
- التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل مجموعة البحث أن تساهم في تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات
- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات وتكنولوجيا المعلومات.
- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات

أسئلة الدراسة

تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

- ما هي استراتيجيات الإدارة الرشيقة بالمركز الوطني لإدارة النفايات؟
- ما هو تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على دعم القدرة التنافسية اللازمة لزيادة الانتاجية؟
- ما منافع المتوقعة من استراتيجيات الإدارة الرشيقة وتكاليها؟ وهل يمكن مقارنتهما؟
- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات السعودية؟
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية للتخطيط لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات؟
- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية لتقييم لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات في المملكة العربية السعودية؟

- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات للمركز الوطني لإدارة النفايات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (السن – الوظيفة- سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفايات بالمركز الوطني لإدارة النفايات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أساليب تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على إنتاجية بالمركز الوطني لإدارة النفايات السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية للتخطيط لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة على زيادة إنتاجية المركز الوطني لإدارة النفايات

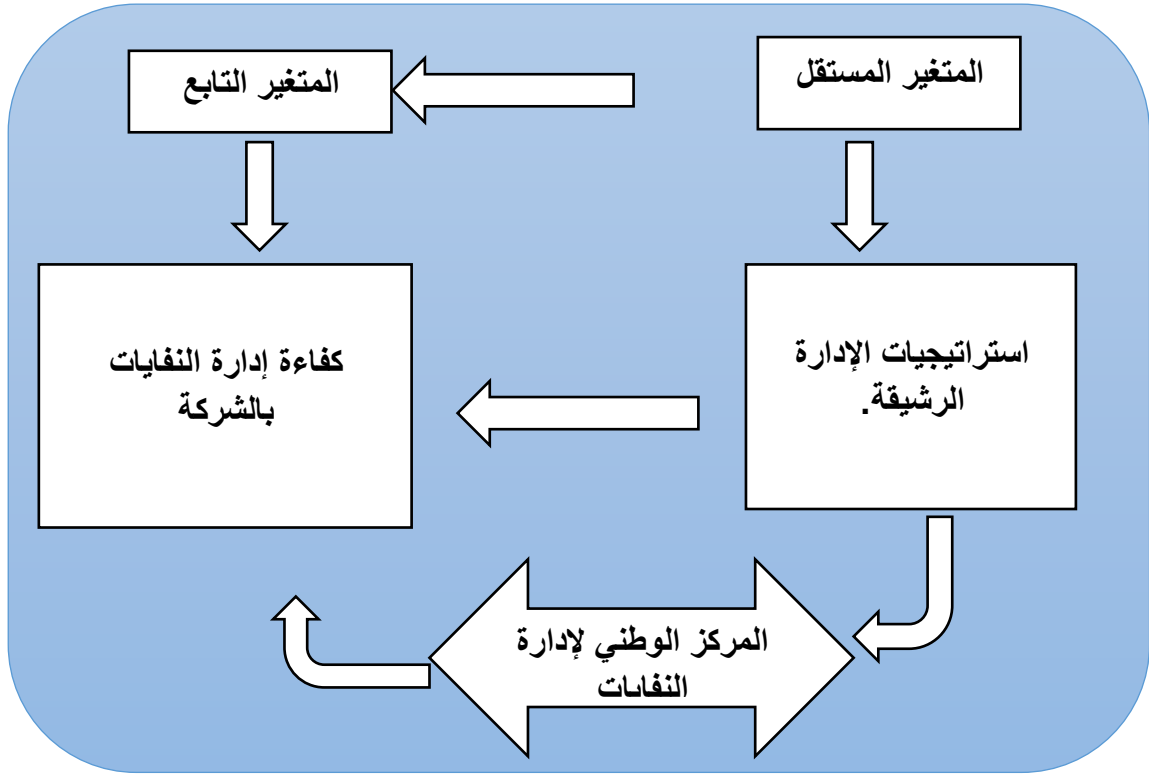
الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية لتقييم لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة على زيادة إنتاجية المركز الوطني لإدارة النفايات

الفرضية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على إنتاجية المركز الوطني لإدارة النفايات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (السن – الوظيفة- سنوات الخبرة)

متغيرات الدراسة

أولاً: - المتغير التابع: استراتيجيات الإدارة الرشيقة.

ثانياً: - المتغير المستقل: كفاءة إدارة النفائات بالشركة.



حدود الدراسة:

حدود زمنية: 1445هـ

حدود بشرية: العاملين في المركز الوطني لإدارة النفائات في المملكة العربية السعودية.

حدود مكانية: المركز الوطني لإدارة النفائات في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر تطبيق استراتيجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة النفائات

بالمركز الوطني لإدارة النفائات في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

أنواع البيانات:

- البيانات الثانوية: تضمنت البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة أنواع البيانات التالية:

١- المراجع العلمية في علوم الادارة وبحوث العمليات والاحصاء.

٢- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

البيانات الأولية:

١- تصميم استمارة استقصاء (الاستبانة) لاختبار عينة البحث والمكونة من أعضاء الادارة العليا مديري استراتيجيات الإدارة الرشيقة وأعضاء الادارة التنفيذية بالمركز الوطني لإدارة النفايات متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز.

أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية.

المصطلحات والمفاهيم.

استراتيجيات الإدارة الرشيقة:

- هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.
- المنظمة الرشيقة، لا يتم تحديد الاستراتيجية وتثبيتها وتنفيذها، بل تكون في تدفق مستمر من التعريف والتنفيذ والقياس والتكيف. وهذا يتطلب عيونا وأدانا مفتوحة، وتدققا سريعا ومنفتحا للمعلومات
- من خلال مستويات الاستراتيجية الثلاث - استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال، والاستراتيجية

الإدارة الرشيقة

تُعرف الإدارة الرشيقة بأنها مجموعة منهجية من الأساليب لتحسين العمليات من خلال تحديد وإزالة الهدر ليس فقط في الإنتاج بل وفي جميع جوانب الشركة. ويتميز هذا النهج بتوجهه نحو القيمة التي يدركها العميل، والسعي الدائم إلى زيادة الجودة وتقليص أوقات التنفيذ وخفض التكاليف. وهي فلسفة تشجع على التحسين المستمر وإشراك جميع الموظفين، من المشغلين إلى الفريق التنفيذي.

كفاءة الإدارة

أما معنى الكفاءة في إدارة الأعمال فيشار إليه بالآلية أو الطريقة التي ستدير بها خططك. والهدف من الكفاءة هو تحقيق النتائج المرغوب بها بأقل تكلفة ممكنة، سواء أتم ذلك باختصار للوقت أو المجهود أو تقليل في تكلفة المنتجات أو الموارد المُدارة

المركز الوطني للنفايات:

تم تأسيس المركز الوطني لإدارة النفايات بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 457 بتاريخ 11/8/1440 هـ بهدف تنظيم أنشطة إدارة النفايات والإشراف عليها، وتحفيز الاستثمار فيها، والارتقاء بجودتها بناء على مبدأ الاقتصاد الدائري في إدارة النفايات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

الدراسات السابقة:

تمهيد:

تعتبر استراتيجيات الإدارة الرشيقة من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارت والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن استراتيجيات الإدارة الرشيقة تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقد ارت وخب ارت هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بالمبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال استراتيجيات الإدارة الرشيقة هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى أرسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري ولاستكمال الاطار النظري للدراسة سوف يتم تناول عدد من الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات الدراسة او كلاهما كما يلي:

دراسة (الباري ويوسف، 2025):

بعنوان " القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية المطبقة على مصر للطيران " في ظل المنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال الطيران لتحقيق الريادة الاستراتيجية، أصبحت المرونة التنظيمية أسلوب عمل ومطلب أساسي لتزويد المخططين بأساليب مستقبلية متنوعة لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر لاستباق صورة المستقبل المحتمل أو المنشود بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له. متطلباتها وتحدياتها. تعتبر القيادة الرشيقة من المتطلبات الأساسية لدعم بقاء المنظمات واستمراريتها ونجاحها، حيث تمنح المنظمة إطارا مرنا يمكنها من التفوق والقيادة. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال: ما هو دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق القيادة الاستراتيجية في مصر للطيران؟ الهدف الرئيسي هو دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية والثقة وأبعاد القيادة الاستراتيجية) ثقافة ريادة الأعمال والتفكير الريادي والإدارة الاستراتيجية للموارد. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، باستخدام مراجع ودوريات ومصادر علمية مختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة. متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: وجود علاقة أخلاقية بين القيادة الرشيقة وترسيخ الثقافة الريادية في مصر للطيران. هناك علاقة كبيرة بين القيادة الرشيقة وتطوير قدرات التفكير الريادي في مصر للطيران. هناك علاقة كبيرة بين القيادة الرشيقة وكفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد في مصر للطيران. العينة لديها، بشكل عام، مواقف إيجابية تجاه سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة بين قادة الشركة. العينة، بشكل عام، لديها اتجاهات إيجابية نحو توافر عناصر أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصر للطيران. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها: ضرورة دعم سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة وزيادة الاهتمام واستخدام أدوات وآليات المرونة المؤسسية في جميع قطاعات الشركة. ضرورة تبني قادة مصر للطيران رؤية مستقبلية ذات توجه رائد للشركة على أساس مبادئ المرونة المؤسسية. لتمكينها من تحقيق الريادة الاستراتيجية.

دراسة (الشمري، 2024):

بعنوان " الادارة الرشيقة للموارد البشرية " الادارة الرشيقة للموارد البشرية مفاهيم ومؤشرات الادارة الرشيقة للموارد البشرية 1 – مفهوم ادارة الموارد البشرية الرشيقة هو: عبارة عن مجموعة الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى تحسين الجودة، تخفيض الهدر، ورفع الإنتاجية. أن هذا النمط من الإدارة يهدف كذلك إلى السهولة، والسرعة، والمرونة في تنفيذ الأعمال، موضحاً أنها تهدف إلى التفكير السهل والبسيط والإبداعي الذي ينتج عنه سهولة الإجراءات، وتبسيط الخطوات، وإتقان العمليات بما يحقق سعادة العميل. ان افكار (GICI BUSINESS SCHOOL) التي وضحت ان اهداف الوظائف اختلفت مع العولة والتقدم والعلي ودراسة البيئة الداخلية والخارجية والتركيز على الاستثمار بالموارد البشرية لأنها من تحقق اهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية وانتاجية ذات جودة عالية في وقت قياسي مناسب. ان التدرج للوصول الى ادارة الموارد البشرية الرشيقة عن طريق تمكينها وفق المؤشرات التالية: (1) الثقة الإدارية: إمداد الموظفين بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. (2) الأهداف والرؤية الاستراتيجية: إدراك العاملون لها وخصوصاً عند التعامل مع الأزمات مما يترتب عليه شعور الموظفون بالقدرة على التصرف الذاتي بدل من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا. (3) فرق العمل: تمكين العاملين يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية المورد البشري والتشجيع عليه من خلال المشاركة في صنع القرار واحترام الادارة العليا للأفكار المطروحة من فرق العمل. (4) التدريب المستمر: التدريب وفقاً للاستراتيجية يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين والاستثمار في تطوير أداؤهم. (5) المكافآت: لها دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل مجهود أعلى مما يعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء وهذا يؤدي إلى المنافسة للمزيد. (6) تدعيم الذات: زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار المحددة المنوطة لهم بالتمكين مما يشعرهم بأهميتهم لإحداث الأثر في ادارة الموارد البشرية الرشيقة تستمد تلك الصورة الجديدة من ستة مؤشرات وهي: 1- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية. 2- الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي وخططها واستراتيجياتها وسياساتها. 3- التركيز على الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف، وليس على المعالجات والإجراءات الادارية. 4- توفير مستوى متميز من الكفاءة والمعرفة لدى العاملين بالمنظمة وقطاعاتها، واجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الانساني. 5- الوضوح في الأهداف والاتجاهات والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع. 6- أن يكون الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو المساعدة على احداث التغيير الايجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو ومواجهة التحديات المقبلة،

من خلال التخطيط وليس مجرد ردود الأفعال. كما ان عملية تقويم الاداء للموارد البشرية الكلاسيكية تختلف عن عملية تقويم الاداء للموارد البشرية الرشيقة بأنواع المقاييس التي تستخدم وفق أربع مؤشرات وليست بالضرورة ان تكون موجودة. ويتم اعتماد مؤشرات قياس الأداء (KPIs)، تعتبر (KPIs) اختصار لـ "Key Performance Indicators"، تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها. • أنواع مقاييس الاداء: 1- مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIS) (Key Result Indicators) والتي تخبرك كم انجزت في منظور ما او عامل نجاح مهم. 2- مؤشرات النتائج (RIS) (Result Indicators) والتي تخبرك بما تم انجازه. 3- مؤشرات الاداء (PIS) (Performance Indicators) والتي تخبرك بالذي يجب القيام به . 4- مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIS) (Key Performance Indicators) والتي تخبرك بما يجب القيام به لزيادة الاداء بشكل كبير.

دراسة (سليمان وشاهين، 2024):

بعنوان (الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات) تمثل الرشاقة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فحتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة؛ يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات الأعمال، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة كما أصبحت الرشاقة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية.

ولكي تكون المؤسسة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها الابداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة، فحتمية التغيير تفرض على المؤسسات أن تكون قادرة على المنافسة، وليس أمامها خيار سوي مواجهتها والتعامل معها، وهذا الامر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار.

فبسبب التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة اليوم يتعين على المنظمات التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية أمرا مهما جدا

في عالم الاعمال اليوم لمساعدتها على النمو، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات رشيقة في نهجها لتحقيق التميز وجذب المستثمرين.

ونظرا لزيادة حدة المنافسة ولضمان مسايرة التطور، وتجويد العمليات والخراجات، كان لا بد للمؤسسات من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الاداء التنافسي حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الادارية التقليدية مصدرا للميزة التنافسية. فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الادارة الاستراتيجية ويطلق عليها "الرقابة التنظيمية" وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، والتي تعني القدرة على البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الاسواق المتعددة والمتغيرة.

نستعرض في هذا البحث الإطار النظري للرقابة التنظيمية وأبرز الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت الموضوع بالبحث والدراسة والنتائج التي توصلت اليها ونعرض التوصيات لتحسين الممارسات والتطبيقات الهادفة لتنمية وتطوير الرقابة التنظيمية في منظمات الاعمال.

دراسة (الجنابي، 2020):

بعنوان "مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين المزايا التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من موظفي شركة نفط الشمال " استهدفت الدراسة قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتطبيقها على بعض المنظمات الصناعية، وذلك بعد التعرف على مستوى الإدراك والوعي لدى متخذي القرارات في المنظمات الصناعية المصرية أهمية قياس تأثير الموارد البشرية. بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية للتعرف على م مكانيات ومتطلبات ملائمة وقياسها في المنظمات المقترحة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان جمعت بالمقابلة، فردا "وهي عدد تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة المكونة من 384 الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها "تجاه متغيرات الدراسة. واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أجرى الباحثون تحليل البيانات باستخدام اختبار كروس كال والس لكل سؤال من أسئلة قائمة

الاستقصاء الاختبار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة. وقد توصل الباحثون الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشآت محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي لتنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. كما توصي الدراسة بما يلي: استخدام النظريات الحديثة وبصفة تدرجية في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية. أهمية تنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمات التنافسية والتي بدورها تدعم تحقيق المزايا التنافسية.

دراسة (هارون، 2019).

بعنوان "الإدارة الرشيقة وأثرها في جودة حياة العمل على العاملين (دراسة ميدانية على وزارة التجارة بالمملكة العربية السعودية)" لقد ظهر في التسعينات مفهوم العمليات الرشيقة كنوع من إعادة النظر للعملية التصنيعية أو الإدارية القائمة بالمؤسسة بداية من الفكرة ثم التخطيط والقيام بالتنفيذ، والقيام بالتخلص من أي عملية أو مسار أو نشاط لا يُضيف قيمة للزبون أو متلقي الخدمة، فهو المحور الأساسي للعمل في المؤسسات، ثم تطور مفهوم التصنيع الرشيق ليشمل شتى المجالات الطبية والخدمية تحت مسمى القيمة المضافة ثم تحول ليمثل مصطلح الإدارة الرشيقة (الزبيدي، 2016). ومن أوائل الشركات التي طبقت نظام الإدارة الرشيقة هي شركة تويوتا اليابانية، حيث نجحت تويوتا في أزمة النفط في عام 1973 وزادت أرباحها وحصلتها في السوق، بفضل بؤرتي العمليات الرشيقة المزدوجة: زيادة قيمة الأعمال والقضاء على الهدر، حيث كان تطبيق الإدارة الرشيقة المعترف به كواحد من أكثر أساليب تحسين أداء الأعمال شيوعاً

دراسة (مجيد، 2017):

بعنوان "أعاد تدوير النفايات ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية " نظراً لزيادة استهلاك الموارد وخاصة الطاقة المولدة من استخدام الموارد النفطية كان لا بد من إيجاد بدائل تتميز بنفس الجودة وكذلك أقل تكلفة، ومن أهم هذه البدائل مادة مستخرجة من النفايات كوقود مشتق من النفايات RDF، وهو أحد أهم أنواع الطاقة الحرارية ذات التكلفة المنخفضة والتي يمكن استخدامها في مختلف الصناعات وخاصة في صناعة الأسمنت على وجه الخصوص بسبب أفرانها الساخنة التي تتطلب طاقة حرارية عالية أثناء عمليات الإنتاج وخاصة عندما لا

يستطيع البشر التوقف عن الاستهلاك، ويهدف هذا البحث إلى تحقيق تحسينات في كفاءة الإنتاج (التغير التكنولوجي) واستخدام إعادة تدوير النفايات (RDF) بدلا من البترين وتطبيق تكلفة الهدف كإيزن لخفض تكاليف الإنتاج، فضلا عن استخدام التحليل الإحصائي لتحديد مدى التحسن في كفاءة الإنتاج، لذا تعتبر النفايات في هذا البحث بديلا اقتصاديا رخيصا للموارد، كما تم استخدام مؤشر البيئة MIP (مواد الإدخال لكل وحدة، والوحدة / الخدمة) لحساب مدى إنتاج أنظف وبيئية ان نتائج البحث كانت ايجابية واكل بنسبة النصف مقارنة بالموارد الطبيعية الاخرى المستخدمة في انتاج السلع الصناعية مما ادى الى خفض تكلفة انتاج الاسمنت الكلية بنسبة 8.4% وزيادة كفاءة الانتاج بنسبة 5.1% وهذه النسبة عالية كما بلغت كمية MIP 0.167 كغم للفرد اي ان كمية الموارد الطبيعية المستهلكة المستخرجة من الطبيعة كانت اذا قورنت باستهلاك الفرد العراقي الواحد (0.85) كغم/يوم اي ان نصيب الفرد من الاستهلاك في هذه الحالة اقل مما يحقق انتاج انظف وبالتالي الاستدامة وRDF مادة صديقة للبيئة لذلك فان اهم التوصيات هي استخدام النفايات (RDF) كبديل حيث انها تساهم في تحسين كفاءة انتاج الشركة وخفض تكاليف الانتاج وكذلك الانتاج الانظف والبيئة أيضا يساهم في تحسين الاقتصاد الوطني اذا تم تطبيقه في كافة معامل الاسمنت على مستوى العراق لما له من مردود اقتصادي عالي وكذلك التخلص من النفايات بطريقة صحية وبكلفة اقل واستغلال المكبات في الزراعة او البناء مما يخلق فرص عمل جديدة ويقلل البطالة..

دراسة (Ghorbani, 2012)

هدفت الدراسة التعرف على العوامل المشتركة في المؤسسات ومستوى المرونة في المؤسسات الصناعية حيث تكونت عينة الدراسة من 330 مديرا من شركات مختلفة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1- أن التطور التكنولوجي والعلمي في الاتصالات والشبكات قد غير في البيئة العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسات الصناعية مما تطلب إيجاد المرونة للقدرة على الاستجابة مع المتغيرات الحديثة والمتسارعة بشكل كفوء وفعال 2- أهمية المرونة في التعامل مع الأنظمة الاجتماعية المفتوحة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة 3- أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار السلع وارتفاع جودة المنتج و حاجة العملاء.

دراسة (Oyedepo, 2012)

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على أداء شركات الاتصالات في نيجيريا تكونت عينة الدراسة من 9 شركات اتصالات وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الايجابي للمرونة على أداء شركات الاتصالات في نيجيريا وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر للمرونة على الأداء التنافسي لشركات الاتصال السلوكية واللاسلكية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لاستخدام المرونة في شركات الاتصالات على الأرباح وعائد المبيعات والقوة التشغيلية وكفاءة الأداء واستقرار أداء الشركة بالرغم من المتغيرات المتسارعة

دراسة (Yaghoubi & Bahareh, 2011)

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على المعرفة وعوامل النجاح الحرجة في المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1- أن المؤسسة المرنة تحتاج إلى تنظيم دقيق 2- أن المؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب المرونة في المنافسة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة 3- أهمية استخدام المرونة والتكنولوجيا والاتصالات في مجال إدارة المعرفة 4- أهمية استخدام المرونة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 5- أهمية الدمج بين المرونة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

دراسة (Abd Aziz & Salian, 2011)

هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المرونة على المؤسسات وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في ماليزيا تم اختيارها بشكل عشوائي حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1- أن أهمية المرونة تكمن في الميزة التنافسية للشركة حيث 2- أن المرونة أحد الاحتياجات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة 3- أهمية المرونة للمؤسسة لتحقيق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في السوق 4- أن تطبيق المرونة في الشركات يساعدها في شتى المجالات لتحقيق ميزة تنافسية.

المنطلقات النظرية

لمبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة

تعتمد إدارة لين على خمسة مبادئ أساسية تشكل حجر الزاوية لهذه الفلسفة. هذه المبادئ توجه الشركات في سعيها لتحقيق الكفاءة والتحسين المستمر وتعظيم القيمة للعملاء.

1- تحديد القيمة

يبدأ كل شيء بفهم دقيق لما يعتبره العميل قيمة. وتتضمن هذه الخطوة الحاسمة تحليلاً مفصلاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لضمان تركيز الشركة على ما هو مهم حقاً. ومن خلال تحديد القيمة من منظور العميل، يمكن للشركات تبسيط عملياتها والتخلص من ما لا يضيف قيمة.

2- رسم خريطة سلسلة القيمة

بعد تحديد القيمة، من الضروري تصور جميع العمليات (سلسلة القيمة) التي تساهم في خلق هذه القيمة. تغطي هذه الخريطة جميع مراحل العملية، وتسلط الضوء على الأنشطة غير الضرورية التي لا تساهم في القيمة المضافة. والهدف هو الحصول على رؤية واضحة لتدفق الإنتاج أو الخدمة لتحديد وإزالة الهدر.

3- إنشاء تدفق مستمر

يهدف تحسين سلسلة القيمة إلى جعل عمليات الإنتاج أو الخدمة سلسلة قدر الإمكان. ومن خلال القضاء على الانقطاعات والتأخيرات والاختناقات، يمكن للشركات ضمان تدفق مستمر يقلل من أوقات الدورة ويزيد من المرونة. كما يسمح التدفق المستمر بالاستجابة بشكل أسرع لمطالب العملاء ويحسن الجودة الإجمالية.

4- إنشاء نظام السحب

على عكس أنظمة الإنتاج التقليدية القائمة على التوقعات، تعمل الإدارة الهزيلة على تعزيز نظام السحب. في هذا النظام، يتم تحفيز الإنتاج بشكل مباشر من خلال طلب العملاء، مما يقلل من المخزون، ويقلل من النفائات. يهدف هذا المبدأ إلى إنتاج ما هو مطلوب فقط، عندما تكون هناك حاجة إليه، وبالكمية اللازمة.

5- السعي إلى الكمال

إن السعي إلى الكمال يشكل الأساس لفلسفة إدارة لين بأكملها. وهذا يعني التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. ومن خلال تنمية ثقافة يتم فيها تشجيع جميع الموظفين على تحديد فرص التحسين، يمكن للشركات الابتكار بشكل مستمر والحفاظ على قدرتها التنافسية. كما يتضمن السعي إلى الكمال التكيف مع تغيرات السوق والتقنيات الجديدة لتحسين القيمة المقدمة للعملاء باستمرار (عيسى، 2020).

إن هذه المبادئ الأساسية لإدارة لين، عندما يتم تطبيقها بشكل متسق ومنهجي، تمكن الشركات من جميع الأحجام ومن جميع القطاعات من تحقيق مستويات متفوقة من الكفاءة التشغيلية.

هداف وفوائد الإدارة الرشيقة

إن إدارة الرشيقة ليست مجرد منهجية إدارية، بل هي فلسفة تعيد تعريف كيفية عمل الشركة. إن أهداف وفوائد هذا النهج عديدة، وتؤثر بشكل إيجابي على جميع جوانب المنظمة. وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الفوائد.

1- تحسين الكفاءة

أحد الأهداف الرئيسية للإدارة المرنة هو التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية. من خلال تطبيق مبادئ مثل إنشاء تدفق مستمر وإنشاء نظام سحب، يمكن للشركات تقليل وقت التوقف بشكل كبير وزيادة إنتاجيتها. وهذا يترجم إلى قدرة محسنة على الاستجابة بسرعة لمتطلبات العملاء والتكيف مع تغيرات السوق مع الحفاظ على مستويات الجودة العالية. (Zhang, 2018).

2- خفض التكاليف

وتهدف الإدارة الهزيلة أيضا إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال القضاء على الهدر بجميع أشكاله، سواء كان ذلك في صورة زيادة الإنتاج، أو وقت الانتظار، أو النقل غير الضروري، أو العمليات غير الملائمة، أو المخزون الزائد، أو الحركات غير المريحة، أو عيوب التصنيع. ومن خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة، تستطيع

الشركات تقليل النفقات وتحسين الربحية. ويؤدي هذا النهج المنهجي إلى تحقيق وفورات كبيرة، مما يسمح للشركات بإعادة الاستثمار في الابتكار والنمو. (أبو الغنم، 2018).

3- زيادة رضا العملاء

إن رضا العملاء وولائهم يشكلان جوهر أهداف إدارة لين. ومن خلال التأكيد على خلق القيمة للعميل، تساعد هذه الفلسفة الشركات على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أفضل. والنتيجة هي منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، يتم تسليمها بشكل أسرع وبتكلفة أقل. ويعمل هذا التحسين المستمر للعروض على تعزيز رضا العملاء، وهي ميزة تنافسية حاسمة في بيئة اليوم.

4- تحسين الجودة

من خلال اعتماد إدارة Lean، تستفيد الشركات من زيادة جودة منتجاتها وخدماتها بفضل القضاء على العمليات غير الأساسية والتركيز على العمليات التي تولد القيمة.

5- ثقافة الشركات الإيجابية

تعمل الإدارة المرنة على تعزيز ثقافة التعاون وتمكين الموظفين وحل المشكلات بشكل جماعي. وتؤدي هذه الثقافة الإيجابية إلى تحفيز الفريق بشكل أفضل وتحسين التواصل وزيادة المشاركة في تحقيق أهداف الشركة. باختصار، تقدم إدارة لين العديد من الفوائد، بدءاً من تحسين العمليات وخفض التكاليف إلى زيادة رضا العملاء وإثراء ثقافة الشركات. تجعل هذه المزايا من لين نهجاً لا غنى عنه للشركات التي تسعى إلى التفوق في سوق تنافسية بشكل متزايد. (Zhang, 2018).

مبادئ تطوير الإستراتيجية الرشيقة؟

تطوير الاستراتيجية الرشيقة يستند إلى عدة مبادئ أساسية، بالاعتماد عليها، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وتنمية قدراتها على التكيف مع التحولات السريعة في السوق، وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

1- التركيز على العملاء:

يجب وضع عملائك في المركز والتفكير لكيفية تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

2- التركيز على التعلم والتحسين المستمر:

ينبغي إجراء الكثير من الدراسات والأبحاث، فيتعين على المنظمات التعلم من المخاطر وال فشل وتحسين الأداء بشكل مستمر، وأن تكون مستعدة للتحدي حتى لأبسط الافتراضات.

3- التركيز على التحول الرقمي:

يمكن للتحول الرقمي المنهجي أن يساعد المنظمات على زيادة كفاءتها وتحسين تجربة العملاء وتوفير المال والوقت وإيجاد فرص جديدة.

4- التركيز على التكامل والتعاون:

يمكن استخدام التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام لمعالجة التحديات وإيجاد الحلول.

5- التركيز على البساطة:

يجب عدم إضاعة الوقت والمال في إنشاء خطط معقدة وصعبة التطبيق.

6- التركيز على الروح الرياضية:

يجب إنشاء ثقافة روح الفريق ودعم الفشل والتحول السليم والاستخدام الفعال للخبرات والمعلومات.

7- التركيز على المرونة:

اعمل على إيجاد حل سريع، وتبنى إطار ذهني أكثر رشاقة، فلا تحاول التنبؤ بمستقبل محدد، وسرع من إيقاع العمل والتعلم، وكن مستعدا للتغيير والتفكير مرة أخرى، وركز على النتائج والتكيف بشكل أفضل مع بيئة العمل المتغيرة عن طريق اعتماد خطط مرنة وقابلة للتعديل بشكل سريع وعند الحاجة.

ما هي استراتيجيات الإدارة الرشيقة؟

هي إدارة الفاعليات والأنشطة المتعلقة بالموظفين، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتطوير ودور القيادة، للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية، والجمع بين المنشأة والموظف في الاتجاه الصحيح نحو الأهداف

الفرق بين استراتيجيات الإدارة الرشيقة وإدارة شؤون الموظفين

تتركز شؤون الموظفين بشكل أكبر على التعامل المباشر مع الموظفين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم ومتطلباتهم اليومية في المؤسسة كما تكمن أهمية برنامج إدارة شؤون الموظفين في تنظيم المعلومات الشخصية للموظفين، وتسهيل الإجراءات الإدارية والتشغيلية، تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم ونتاجيتهم. باختصار تعريف الموارد البشرية هو التخطيط والاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة، بينما شؤون الموظفين تركز على الجوانب التنفيذية والتشغيلية المباشرة لإدارة العلاقة بين المؤسسة والموظفين.

الوظائف الأساسية الأربع لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة:

الوظائف الأساسية الأربعة لاستراتيجيات الإدارة الرشيقة هي: (السعيد، 2011).

1. اكتساب الموارد البشرية: ويشمل ذلك تعيين المرشحين واختيار الشخص المناسب بناء على عملية تقييم دقيقة.
2. تنمية الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة تدريب وتطوير العاملين.
3. الدافع: بعد تدريب الموظفين، يجب على مدير الموارد البشرية تشجيعهم على الأداء بأفضل ما لديهم من خلال تقديم التعويضات والمزايا.
4. الصيانة: المرحلة الأخيرة هي حيث يخلق قسم الموارد البشرية مكان عمل آمناً وصحياً.

أهمية استراتيجيات الإدارة الرشيقة:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي

المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية استراتيجيات الإدارة الرشيقة بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة الرشيقة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية استراتيجيات الإدارة الرشيقة هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف استراتيجيات الإدارة الرشيقة:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافئات كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار_شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

التحديات التي تواجه استراتيجيات الإدارة الرشيقة:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات استراتيجيات الإدارة

الرشيقة من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر

البشري وإيلاء أهمية كبيرة

2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح

المجتمع الإنساني قرية صغيرة

3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما

في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

خطوات وضع استراتيجية الإدارة المرنة للموارد البشرية

تعد مهمة وضع استراتيجية للموارد البشرية مهمة صعبة نوعا ما لكونها قد تؤثر على كافة الأقسام والجهات في المنظمة، ولذلك يجب توخي الدقة والحذر في إعدادها وتنفيذها، ومن خلال ما يأتي يمكن

تحديد الخطوات الأساسية لوضع استراتيجية موارد بشرية ناجحة

أولا: فهم استراتيجية العمل

ثانيا: تحديد استراتيجية الموارد البشرية

ثالثا: تقسيم مجموعات العملاء الداخليين

رابعا: تحديد أولويات استثمارات الموارد البشرية

خامسا: تصميم خدمات الموارد البشرية

سادسا: التأكد من نموذج تقديم الخدمة

سابعا: التأكد من امتلاك القدرات الصحيحة

ثامنا: تحسين القدرة التشغيلية للموارد البشرية

تاسعا: بناء سمعة جيدة لقسم الموارد البشرية

عاشرا: قياس تأثير منتجات وخدمات الموارد البشرية المقدمة

المؤسسة الإنتاجية: المركز الوطني للنفايات:

هي تلك المؤسسة التي تُعتبر مؤسسة إنتاجية وتسويقية بالدرجة الأولى إذ إنها عبارة عن المنتجات، والخدمات التي تُقدم لطلابها للاستفادة منها بالشكل المطلوب وتقديمها للسوق، ثم الحصول على دخل المبيعات لتغطية المصاريف التي تدفعها المنشأة، وبالتالي تحقيق العائد الاقتصادي المنشود. إن أكثر ما يميز المؤسسات الإنتاجية في الدول النامية هو انتهاجها أساليب التخطيط والإدارة الحديثة خلال مسير حياتها، سعيا للاستفادة منها بما يتماشى مع مصالحها سواء كان ذلك بإصلاح أداؤها أم إدخال التحسين النوعي إليه.

إن للتطور التكنولوجي دورا مهما في تغيير النمط المعيشي للإنسان جذريا إذ أصبحت متطلبات حياته اليومية تختلف وتزداد كثيرا بالتزامن مع التطورات التكنولوجية حيث أصبح يتطلع أكثر نحو تحقيق الرفاهية والعيش بترف، وأثر ذلك على عمل المؤسسات الإنتاجية بشكل كبير.

تم تأسيس المركز الوطني لإدارة النفايات بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 457 بتاريخ 11/8/1440هـ بهدف تنظيم أنشطة إدارة النفايات والإشراف عليها، وتحفيز الاستثمار فيها، والارتقاء بجودتها بناء على مبدأ الاقتصاد الدائري في إدارة النفايات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

الرؤية: الريادة في تنظيم قطاع إدارة النفايات بتبني مبادئ الاقتصاد الدائري لتحقيق الاستدامة وتعزيز حماية البيئة وجودة الحياة

الرسالة: تنظيم قطاع جاذب من خلال تطبيق أفضل الممارسات والتقنيات والمعايير وتعزيز الشفافية والفعالية والامتثال والرقمنة والابتكار

المراجع والمصادر المقترحة-

- 1- احمد المصري 2010م (الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية) ابريل 2010
- 2- احمد، محمود سمير، 2009، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان
- 3- الصمدي، محمود جاسم وردينة عثمان، 2011، التسويق الاستراتيجية الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان
- 4- الجبري، خضر خليل شيخو، 2013، استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مجلة جامعة زاخ
- 5- الحجي سومر ماجد 2019 "دور تقانة المعلومات في تسهيل عمل استراتيجيات الإدارة الرشيقة
- 6- حريم حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
- 7- حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية

- 8- حمد نبيل فرحات 2013م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر 2013
- 9- حمود حسين سهيل احمد والوادي، 2010 مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- خالد أبو الغنم 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية.
- 11- رباح محمد الأمين 2016م - تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-2016.
- 12- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش 2010. "استراتيجيات الإدارة الرشيقة" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 13- السلي، علي محمود، 1998، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدون طبعة، دار الغريب للطباعة والنشر، عمان
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي 2008م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
- 15- الطائي، يوسف حجي سلطان والعبادي هاشم فوزي دباس، 2009، التسويق الالكتروني، الطبعة الاولى، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان
- 16- الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي 2006، "استراتيجيات الإدارة الرشيقة" مدخل استراتيجي متكامل، ط، 1 الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- عامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور 2017، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي: رؤية 2012 استراتيجية ل أرس المال الفكري ودوره في تحقيق المزايا التنافسية،
- 19- عبد الوهاب 2015 دور استراتيجيات الإدارة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية
- 20- عبد الوهاب حسن عثماوي 2014 دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.
- 21- عشور السعيد 2011م (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم)
- 22- علوش، محمود احمد، 2004، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس والعلمية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة، عمان.

- 23- عمارة كهيبة 2015م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري
- 24- عيسى إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
- 25- فريد النجار، 2016، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع
- 26- ماهر احمد 2019 "استراتيجيات الإدارة الرشيقة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 27- محلب، فايزه: 2015 تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء المزايا التنافسية المؤسسة الاقتصادية،
- 28- مرهج، ماهر محسن 2016: تأثير أرس المال الفكري على اداء الابتكار في الجامعات السورية، دراسة ميدانية
- 29- نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
- 30- نوره محمد البلهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- 31- وليد حميد رشيد الأميري 2016م تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.
- 32- ويزه، فرحات 2016: دور رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة
- 33- يحيواي، الرزقة 2013 الإبداع كمدخل الاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال) دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة،
- المراجعة الأجنبية المقترحة:

- 1- Farah B. N. (2019) "Local area networks _ is there a standard"?
- 2- Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.

- 3- Fireman H. Dastgir M And Hashem N (2019) "Evaluation of the
- 4- Hailu, T. 2014. The Impact of Information System IS on Organizational Performance: With
Special Reference to Ethion-Telecom Southern Region,
- 5- Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
- 6- Khan H. and Raza H. A. Ulhas A. (2017) "Impact of information technology
- 7- Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung

Midocean University

College of Management

Department of Management



The impact of applying lean management strategies on waste management efficiency, applied to
the National Waste Management Center in the Kingdom of Saudi Arabia.

Prepared by:

تركي فهد الناصر

University number/

243000491

/Supervision

Dr.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

Year:2025

