

درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة
بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر موظفيها وأهم طرق تحسينها

إعداد

سلطان سلمان النمري

محمد إبراهيم الغفيلي

وليد محسن الشنبري

إشراف

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

**The Degree of Practicing Agile Dimensions among The
Employees of Operation and Maintenance Sector at the
Royal Commission for Jubail and Yanbu from the
Point of View of their Employees and the Most
Important Methods to Improve It**

Prepared by:

**Sultan Salman Alnemari
Mohammed Ibrahim Alghofali
Waleed Mohsen Alshanbari**

Supervised by:

**PhD. Waleed Sulaiman
PhD. Alfaisal Abdelhameed**

Year:2023

فهرس المحتويات

عنوان الدراسة.....	4
المقدمة.....	4
مشكلة الدراسة.....	4
أهمية الدراسة.....	4
أهداف الدراسة.....	5
الدراسات السابقة.....	5
المنطلق والإطار النظري للبحث.....	10
المنهجية وطرق الدراسة.....	23
أدوات الدراسة.....	24
حدود الدراسة.....	24
قائمة المصادر والمراجع.....	24

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول
8	جدول رقم (١) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الأحدث للأقدم
9	جدول رقم (٢) الاختلاف بين الدراسات من حيث الأداة
15	جدول رقم (٣) الفرق بين منهجية Agile ومنهجية Waterfall
18	جدول رقم (٤) أبعاد القيادة الرشيقة في الدراسات السابقة

فهرس الأشكال البيانية:

الصفحة	الشكل
19	شكل (١) أبعاد القيادة الرشيقة في مجال الدراسة

عنوان الدراسة:

درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر موظفيها وأهم طرق تحسينها.

المقدمة:

تعدّ دراسة إمكانية تطبيق منهجيات القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة خطوة حيوية نحو تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أدائها بشكل كبير، فعلى مر العقود شهد عالم الأعمال تطورات هائلة وتغيرات سريعة، مما جعل من الضروري البحث عن أساليب وإستراتيجيات لدراسة هذه الإمكانيات، حيث أن الممارسات الإدارية والإشرافية في قطاع التشغيل والصيانة عادة تتم بالمنهجية التقليدية (الشلال) ولهذه المنهجية عدد من السلبيات سيتم التطرق لها لاحقاً خلال دراسـة البحث واقتراح الحلول الممكنة لتحسينها.

مشكلة الدراسة:

قطاع التشغيل والصيانة بطبيعته قطاع خدمي يتطلب في إدارته الكثير من المرونة والمراجعة المستمرة بغرض التحسين وتقديم خدمة ذات جودة تتال رضا المستفيد وتحقيق الأهداف المنشودة، تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنهجية التقليدية المطبقة في قطاعات التشغيل والصيانة قد تفتقر الى المرونة بشكل جزئي أو كلي وايضا تقبل التغيير في تنفيذ العمليات المختلفة للمنظمة منها على سبيل المثال: جدولة الأعمال التشغيلية وإدارة العقود واعتماد أوامر التغيير ورصد ميزانية المشتريات وتنظيم الإجراءات الإدارية لفرق العمل والتي تصطدم غالبا بعقبة المركزية الإدارية وتعيق تنفيذ المبادرات وتؤخر اتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون في بعض الأحيان ضرورية وحاسمة لحل مشكلة او انتهاز فرصة لتنفيذ فكرة واعدة.

بناءً على ما سبق تبادر الى فريق البحث السؤال العام:

(الى أي مدى يمكن تطبيق القيادة الرشيقة على موظفي قطاع التشغيل والصيانة؟)
وحتى نتمكن من الإجابة على السؤال العام تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع؟

٢. هل من الممكن تطبيق أبعاد

القيادة الرشيقة في قطاع التشغيل والصيانة بشكل كامل او بشكل هجين ومتكامل مع المنهجية التقليدية؟

٣. ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية كسنوات الخبرة والعمر والمؤهل العلمي والشهادات الاحترافية؟

٤. هل هناك أمثلة ناجحة لتطبيق القيادة الرشيقة في قطاعات مشابهة؟ وما هي النتائج المحققة؟

٥. ما هي أهم الطرق لتحسين القيادة الرشيقة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تخصيصها على قطاع التشغيل والصيانة، حيث لاحظ الباحثون - على حد علمهم من المصادر المتوفرة - عدم التطرق بشكل كافي لقياس درجة ممارسة القيادة الرشيقة وتأثيرها على موظفي قطاع التشغيل والصيانة وأهم طرق تحسينها في الجهة محل الدراسة بشكل

خاص والبحوث السابقة بشكل عام، ويأمل الباحثون في نهاية البحث بالخروج بتوصيات مفيدة وتصور شامل عن مزايا القيادة الرشيدة لجميع المتخصصين وغير المتخصصين من العاملين في القطاعات المختلفة للمنظمة.

الأهمية النظرية (العلمية):

- يأمل فريق البحث بنهاية البحث تقديم إضافة لقاعدة البحوث المتعلقة بالقيادة الرشيدة.
- تنطلق أهمية هذه الدراسة بوصفها أحد الموضوعات المستجدة في مجال الإدارة بشكل عام وفي قطاع التشغيل والصيانة بشكل خاص.
- دراسة الوضع الحالي من خلال الدلالات والاستنباطات حول القيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة.
- يأمل فريق البحث أن تكون هذه الدراسة مرجعا لدراسات مستقبلية لأي فئة مهمة بهذا المجال، خصوصا وأن الدراسات المتاحة في هذا المجال تكاد تكون غير كثيرة على حد علم الباحثين.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- تكمن أهمية الدراسة في إمكانية تطبيقها على أي مما يلي:
- الفئة المستفيدة من البحث (موظفين، مدراء، المهتمين بالإدارة من المجالات الأخرى)
- موظفي قطاع التشغيل والصيانة في المنظمات بشكل عام
- الإدارة الوسطى والإشرافية
- الإدارة التنفيذية والاستراتيجية
- مكاتب إدارة البرامج والمشاريع والتطوير وبرامج التحول.
- المهتمون والباحثون في مجال القيادة الرشيدة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام الى قياس درجة ممارسة القيادة الرشيدة وتأثيرها على موظفي قطاع التشغيل والصيانة على موظفي قطاع التشغيل والصيانة، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع.
- ٢- فهم مدى توافق منهجيات القيادة الرشيدة مع الأساليب التقليدية والعمليات الحالية في قطاع التشغيل والصيانة.
- ٣- إمكانية التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية من خلال تحليل نتائج الاستبيانات لفئة البحث.
- ٤- التحقق من وجود أمثلة لتطبيق القيادة الرشيدة في قطاعات مشابهة والتي سوف يتم استنتاجها من خلال الجزئية المختصة بالتعقيب على الدراسات السابقة.
- ٥- البحث عن أهم الطرق المناسبة لتحسين القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع بعد استيضاح نتائج الاستبانة.

الدراسات السابقة:

أجرى الباحثون البحث عن الدراسات السابقة التي تطرقت لمواضيع القيادة الرشيدة بأشكالها المختلفة والتي بلغ عددها (١٧) دراسة مقسمة ما بين (١٣) دراسة عربية و (٤) دراسات اجنبية في الفترة ما بين (٢٠١٧ – ٢٠٢٣) م، حيث أشارت بعض الدراسات الى علاقة القيادة الرشيدة بجوانب مختلفة في المجالات الإدارية أو قياس درجة (مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في مجال

معين)، كما اتضح أيضا - حسب اطلاع الباحثين المتواضع - ندرة المواضيع التي تناولت موضوع البحث الحالي، كما تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم كالتالي :

الدراسات العربية:

١- دراسة حاجي وعثمان (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن ممارسة إدارة الموارد البشرية الرشيقة يؤدي إلى مستويات أعلى من التفوق الاستراتيجي للجامعات ويوجد تأثير لممارسة إدارة الموارد البشرية الرشيقة على أبعاد التفوق الاستراتيجي الكلية والجزئية.

٢- دراسة التويجري (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من ٥ سنوات، أما فيما يخص متغير المؤهل التعليمي فلا يوجد أي فروق.

٣- دراسة العوفي (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية، وكشفت النتائج أن نسبة تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريات كانت (٦٧,٥٥٪) والتي لا تعد نسبة جيدة، عليه فقد أوصت الباحثة في نهاية بحثها بضرورة نشر الوعي بالإدارة الرشيقة باعتبارها أحد الأساليب الحديثة في الإدارة بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

٤- دراسة عبدالباري ويوسف (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن القيادة الرشيقة تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن ويمكنها من التفوق والريادة.

٥- دراسة الدعجاني (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى قدرة الإدارة الرشيقة على التنبؤ بالتميز الإداري لمديرات مدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن ممارسة القيادة الرشيقة استحوذ على نسبة عالية في جميع أبعاد الدراسة، أنه يمكن التنبؤ بالتميز الإداري من خلال ممارسة القيادة الرشيقة.

٦- دراسة الغامدي ٢٠٢١ هدفت الدراسة إلى مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج إلى ممارسة القيادات الجامعية بالجامعات المبحوثة للقيادة الرشيقة جاءت كبيرة وأن لهذه الممارسة أثر كبير في تدعيم جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

٧- دراسة عضوم (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلات والملاحظات الشخصية، وكشفت النتائج أن يوجد تطبيق للقيادة الرشيقة من قبل فئة البحث المستهدفة استنادا على الأبعاد التي تناولها البحث والتي تشمل (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)، مستوى الإبداع الإداري بأبعاده (قابلية التغيير -تشجيع الإبداع -الحساسية للمشكلات) مرتفع من وجهة نظر المستهدفين بالبحث.

٨- دراسة هاها والمقاددي (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة بالأردن، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن درجة تطبيق إدارات

المدارس الخاصة لمبادئ القيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين قد حازت على درجة عالية، وجود علاقة بين أبعاد السمعة التنظيمية وتطبيق إدارات المدارس الخاصة لمبادئ القيادة الرشيقة.

٩- دراسة الجعافرة و أبو جليل (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (Agile أجايل) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (الأجايل) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، التركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

١٠- دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق القيادة الرشيقة في مواجهة أزمة كورونا ودور المعلمين في سياسة التعليم عن بعد في إندونيسيا، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الملاحظة والمقابلة المعتمدة، وكشفت النتائج أن مديري المدارس استخدموا القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفاعلية للتعليم عن بعد في وقت أزمة كورونا، حيث تشتمل على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد وتوحيد القيادة التي طبقت في المدارس القيادية.

١١- دراسة أبو طالب (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى استخدام القيادة الرشيقة من خلال بعض النماذج العالمية في مدارس الثانوية العامة بمصر للتغلب على الهدر، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن استخدام القيادة الرشيقة يقلص الهدر في نواتج التعلم ويعظم قيمة مخرجات التعليم، كما يساعد على الدقة والسرعة في آن واحد.

١٢- دراسة ركاج والعبادلة (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة يتطلب مراعاة المؤشرات الديموغرافية حتى تتحقق بشكل كامل في عينة الدراسة، أسلوب العمل بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة المرتكز على الاهتمام بالعمل وتحسين آلياته، والاهتمام بالعاملين يشير إلى مراعاة أو توافق أسلوب العمل مع نظام الإدارة الرشيقة.

١٣- دراسة فرناندو ويوب وآخرون (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى عرض نموذج عن التعليم الرشيق من وجهة النظر التعليمية والإدارية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن الإدارة الرشيقة في التعليم لها أهمية كبرى في دعم التعلم المتمركز حول الطالب حيث يعتبر الطالب كعميل في عملية التعليم.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة أوزدمير (Ozdemir, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة بمديري المدارس وبين كفاءتهم في إدارة الابتكار بالمدارس الابتدائية بمنطقة شاهين بيه في تركيا من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثون على المنهج المسحي باستخدام الاستبيان، وكشفت النتائج أن المعلمين قادرين على خلق ثقافة تنظيمية وإيجاد الهيكل الضروري للقيادة الرشيقة من خلال زيادة قدرتهم على تقاسم المسؤوليات، كما يمكن الاستفادة من آراء المعلمين في مبادرات الابتكار بشكل أكبر وإنتاج أفكار خلاقة جديدة وتطوير الجوانب الاجتماعية داخل المدرسة.

٢- دراسة كليفلاند وكليفلاند (Cleveland, and Cleveland, ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد سبل نشر ثقافة القيادة الرشيقة بين قادة المؤسسات والنتائج المتحققة من تطبيق هذا النموذج القيادي، اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي، وكشفت النتائج أن تبني نموذج القيادة الرشيقة يساعد القادة على المرونة في التعامل مع معطيات البيئة التنظيمية المتغيرة زيادة على أنه تنمية قدراتهم على التكيف مع المواقف الفريدة في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها متطلبات أسواق العولمة.

٣- دراسة بوجس (bojs, ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى وضع منظور ثقافي للقيادة لمواجهة التحديات الناجمة عن أساليب العمل الجديدة في إحدى البنوك التجارية من خلال أسلوب القيادة الرشيق، اعتمد الباحثون على الدراسة الميدانية، وكشفت النتائج أنه لفهم التحديات الصعبة يمكن استخدام منظور ثقافي للقيادة في ظل تطور الأعمال المستمر والتغيرات العالمية وذلك عبر اتباع القيادة الرشيقة للتعامل مع هذه التغيرات والتحديات وذلك من أجل تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من العمل.

٤- دراسة فوستير (Foster, ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى مناقشة الأسباب التي تستلزم التوجه نحو تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة، اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي، وكشفت النتائج أن التغير المستمر والمتعدد الأوجه الذي تمر به التنظيمات الإدارية في الوقت الراهن فضلاً عن التغيرات الكبرى من قبل تغيير التركيبة السكانية والتكنولوجيا الرقمية والتحول الحادث في نماذج الأعمال، يعني أن المؤسسات تواجه عملاء غير متوقعين من حيث المطالب أو زيادة حدة التعقيدات المرتبطة بالقدرة على الاستمرار والتغيير الناجح مما يستلزم تطوير النماذج القيادية في تلك المؤسسات نحو نموذج القيادة الرشيقة.

التعقيب على الدراسات:

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتضحت أهمية تطبيق القيادة الرشيقة في مختلف المؤسسات التجارية والتعليمية والخدمية وغيرها وقد تنوعت بشكل واضح أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تخصيص المجال والبيئة وغيرها، وتوضح البيانات التالية المحاور الأساسية التي اتفقت واختلفت معها الدراسة حسب الترتيب التالي:

أولاً: من حيث المنهج:

الجدول التالي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الأحدث للأقدم:

جدول رقم (١)

م	الدراسة	المنهج
1	(حاجي وعثمان، ٢٠٢٣)	الوصفي التحليلي
2	(العوفي، ٢٠٢٢)	
3	(عبدالباري ويوسف، ٢٠٢٢)	
4	(الغامدي، ٢٠٢١)	
5	(عضوم، ٢٠٢١)	
6	(هاها والمقدادي، ٢٠٢١)	
7	(الجعافرة وأبو جليل، ٢٠٢٠)	
8	(كليفلاند وكليفلاند، ٢٠٢٠)	
9	(أبو طالب، ٢٠٢٠)	
10	(ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)	
11	(فوستير، ٢٠١٩)	
12	(أوزدمير، ٢٠٢٣)	الوصفي المسحي
13	(التويجري، ٢٠٢٣)	
14	(الدعجاني، ٢٠٢٢)	الوصفي الارتباطي

يتضح من الجدول أعلاه (جدول رقم ١) في أن منهجية الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة لكل من (أوزدمير والتويجري ٢٠٢٣)، وتختلف مع البقية.
ثانياً: من حيث الأداة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أنها استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، ما عدا الدراسات المذكورة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

م	الدراسة	الأداة
1	(أحمد وآخرون، ٢٠٢٠)	الملاحظة والمقابلة المتعمدة
2	(بوجس، ٢٠١٩)	دراسة ميدانية

ثالثاً: من حيث النتائج:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة عن بعضها البعض في استخدام أبعاد القيادة الرشيدة والتأثيرات المحيطة بها وذلك بسبب وجود بيئات مختلفة في التعليم والتجارة والأعمال وغيره، ولكنها اتفقت بشكل عام في تركيزها على أهمية ممارسة منهجيات وأبعاد القيادة الرشيدة بشكل أو بآخر.
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار الموضوع المناسب للبحث الحالي من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وتحديد محل الدراسة.
- صياغة شكل البحث وعناصره وتمكينها بطريقة علمية وبحثية بشكل احترافي لتخدم موضوع الدراسة الحالية.
- فهم واستيعاب محاور القيادة الرشيدة وأبعادها ومدى تأثيرها على المؤسسات والإدارات بأشكالها المختلفة والتعليم والتجارة والأعمال وغيرها.
- تكوين تصور وتنبؤ عن النتائج المتوقعة تحقيقها في حال تطبيق القيادة الرشيدة بشكل جيد داخل المؤسسات والمنظمات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسات السابقة.
- مقارنة المناهج المتبعة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة لتقييم اختيار الأداة والمنهج الأكثر تناسبا مع طبيعة الدراسة الحالية.
- حسب الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى حقيقة وجود نتائج فعالة في تطبيق القيادة الرشيدة على مختلف القطاعات المشابهة لمجال الدراسة والذي يجيب على أسئلة وأهداف الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بالحدود المكانية والموضوعية في جانب أكثر تخصص ولم يتم البحث فيه مسبقا حسب اطلاع الباحثين، حيث أنه لا توجد دراسات أجنبية أو عربية تناولت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة بشكل خاص.

المنطلق والإطار النظري للبحث:

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، إنطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة، وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، فخلال الفترة الزمنية من عام ١٩٨٠ إلى ١٩٩٠ ميلادي، كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، إذ ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة، وفي نهاية عام ١٩٩٠ قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Lingunblom, ٢٠١٢).

بناء على ما سبق يتضح لنا بأن القيادة الرشيقة قد تكون عاملا مهما وركيزة أساسية لنجاح المنظمات، وفي هذا المبحث سنقوم ببناء الإطار النظري من خلال التطرق إلى مفهوم ومزايا وأبعاد القيادة الرشيقة كمبحث أول وإعطاء نبذة مختصرة عن أعمال التشغيل والصيانة كمبحث ثاني.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الرشيقة:

أولاً: مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وكذلك تحفيزهم على العمل باختيارها، وتعرف أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وبدون إلزام قانوني (الحسين والشكرجي، ٢٠١٤).

ثانياً: مفهوم الرشاقة:

وهو نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها، الأنشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها (Romijn, ٢٠١٨).

ويرى الزين أن الرشاقة تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية (الزين، ٢٠١٣).

ثالثاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

هي السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفيض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد. (سالمي ويعقوب، ٢٠٢٢). كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص

الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلًا عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة (الفتلاوي، ٢٠١٧).

برز هذا النوع من القيادة بعد دراسة مداخل القيادة كما شرحها (Rowe, Lura, ٢٠١٣) والتي تمثلت بمدخل السمات والذي يعد من أهم المداخل ويقوم على أساس أن القادة يولدون ولا يصنعون وركز على دراسة شخصيات القادة العظماء، وتعد نظرية الرجل العظيم أساس هذا المدخل، المدخل السلوكي حيث حدد هذا المدخل نوعين من سلوكيات القائد وهي التركيز على العاملين وقبول الفروق الفردية بينهم، والسلوك الثاني ركز على العمر وجوانبه الفنية، النهج السلوكي حسب (Northhouse, et all, ٢٠١٠) هو قيادة تتألف من سلوكيات المهام وسلوكيات العلاقة، المدخل الموقفي وهو عبارة عن دمج لصفات القائد ومواقفه التنظيمية وتأثير كلاهما على نجاح وفعالية القائد حيث أنه لا يوجد نمط قيادي واحد ملائم لجميع المواقف، المدخل التحويلي: حيث يجب أن يتمتع القائد بمهارات وخبرات تساعد على التأثير بالتابعين وزيادة وعيهم بالأهداف وتغليب مصلحة الجماعة على الأفراد (الطائي والسبعلاوي، ٢٠١٢).

وتعتمد القيادة الرشيقة للوصول إلى القمة في مجالات الجودة والإبداع والميزة التنافسية إلى مجموعة من المتطلبات أهمها القيادة والتي تشكل حجر الأساس في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة (Dhar, ٢٠١٧)، الثقافة الرشيقة وهي ميزة سهلة الفهم صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات حيز التنفيذ، ولكي تصبح منظمة رشيقة يجب أن تتبنى تعديلات أساسية في التفكير والمواقف، السلوك وتبني مجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، الاتصالات الإدارية وهي عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة وهي عملية حوارية ذات اتجاهين وليس اتجاه واحد، عندما تكون اتصالات المؤسسة ضعيفة، تؤثر سلبًا على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة (Marten, ٢٠١٠).

وقد استمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهور تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة الروحية والأصلية والخادمة وغيرها، إلى أن استفاد الباحثون من مضمون الترشيح في العملية الإنتاجية للإشارة إلى سلوكيات القيادة الرشيقة، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها: مساعدة الأفراد واحترامهم، واعتماد الدعم للأفراد، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية، والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, et all, ٢٠١٢).

وبدأ الباحثون يتجهون نحو تحديد وتوصيف مكونات وأبعاد ممارسات القيادة الرشيقة، فوصفها إينبلوم بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ljungblom, ٢٠١٢)، وأضاف دومبروسكي وميلكي بأنها تعني طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد (Dombrowski and Meilke, ٢٠١٣). قبل الخوض في أبعاد القيادة الرشيقة لابد لنا من التعرّيج على منهجيتي الرشاقة (Agile Methodology) والشلال (Waterfall) ونوضح التفاصيل المتعلقة بهما وإيجابياتهما وسلبياتهما وأوجه الاختلاف بينهما حتى يتضح سياق البحث ونربط جميع الأفكار بتسلسل واضح، عليه قام الباحثون بصياغة المعلومات التالية حسب فهمهم للمعلومات المتعلقة بمنهجيتي الشلال والرشاقة والاستفادة من بعض الدورات والمعلومات التي حضرها بعض الباحثين مسبقًا، كما هي موجودة في الموقع الإلكتروني في الجهة التدريسية.

أولاً: منهجية الرشاقة (Agile Methodology):
أحدثت منهجية إدارة المشاريع المرنة (Agile) ثورة في إدارة المشاريع، فقبل ظهورها كانت العديد من الشركات تواجه مشاكل في تطبيق الطرق التقليدية مثل منهجية الشلال (Waterfall) في تسليم المنتجات لزبائنها في الوقت المحدد وبدون تأخير، بالإضافة إلى أن تعديلات متطلبات الزبائن يمكن أن تسبب مشكلة لفريق العمل، لكن استخدام منهجية أجايل قامت بحل هذه المشاكل.

منهجية أجايل (Agile) يعني إدارة المشاريع المرنة، ويوحي لك بالقدرة على الإبداع والاستجابة للتغيرات. منهجية (Agile) هي منهجية كاملة لإدارة المشاريع تركز على عملية التخطيط قصير المدى عبر مراحل تطوير قصيرة "Sprints" لتحقيق التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.

تم الإعلان عن بيان منهجية أجايل رسمياً في عام ٢٠٠١ م أعلن فيه عن ٤ قيم أساسية لإدارة المشروعات الرشيقة يركز من خلالها على قيمة الأعمال، يمكننا تعريف هذه القيم الأساسية كالتالي:

١. منتج فعال أهم من توثيق شامل:
تهتم طريقة أجايل بأن يتم إنتاج منتج وفق خصائص أساسية معينة، والمقياس الرئيسي للتقدم هو رضى العميل، وتسليم هذه المنتجات في أقصر وقت ممكن وبفترات منتظمة، هذا لا يعني الابتعاد عن التوثيق، بل يتم توثيق الأشياء المهمة فقط مثل طريقة تشغيل المنتج، يجب ألا نشغل الفريق بكتابة توثيق مفصل للمنتج قبل أن يكون المنتج يعمل بشكل صحيح ١٠٠٪، فلا يوجد أهمية لتوثيق مفصل والمنتج لا يعمل!
" التوثيق هو كتابة آلية عمل كل جزء من المشروع بالتفصيل على شكل مستندات ورقية أو إلكترونية."

٢. فريق العمل أهم من العمليات والأدوات التي نستخدمها:
يعد الاهتمام بأفراد الفريق والتعاون فيما بينهم طول مدة المشروع أكثر أهمية من التركيز على أدوات العمل وسير العمليات المستخدمة ببناء المنتج، حيث أن الأدوات لن تفعل شيء بدون أشخاص قادرين على استخدامها بشكل صحيح. يجب أن تكون فرق العمل ذاتية التنظيم من خلال أن تقوم بتقييم ومراقبة عملها لتصبح أكثر فعالية. تشجع منهجية أجايل على التطوير الدائم للأفراد ومهاراتهم، من خلال إعطاءهم البيئة والثقة المناسبة لتحفيزهم أكثر لإنجاح المشروع.

"المحادثات المباشرة وجهاً لوجه بين أعضاء الفريق هي الطريقة الأفضل والأسرع لنقل المعلومات (عادة يجتمع الفريق بشكل يومي صباحاً Stand-up Meeting لمدة ١٠-١٥ دقيقة)."

٣. التعاون والمشاركة مع العميل أكثر أهمية من التفاوض على العقود:
في منهجية أجايل يتم مشاركة العميل في كل خطوة، وهذا ما يعطيه فهم أكثر عن المنتج وما هي التعديلات التي يحتاجها لأنه يرى المنتج بعينه، وبالتالي التعديل أو الإضافة على المنتج يكن سهلاً وأكثر مرونة، وهذا يعطيه تصور كامل عن التكلفة التي سيقوم بدفعها. لذلك يجب عليك التركيز عند توقيع العقد على المهام، التكلفة، والوقت فقط حيث أن العميل لا يستطيع توصيف المنتج بشكل كامل من بداية المشروع، وبالتالي أي تعديل يصبح صعب جداً لأنه يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة، وغالباً ما ينتج مشاكل مع العميل.

"منهجية أجايل تعتمد بشكل أساسي على كسب رضا العميل، لذلك يعتبر الاهتمام بالعملاء هو حجر الأساس لإنجاح المشاريع."

٤. الاستجابة للتغيير أهم من اتباع الخطة المحددة في سير العمل:

يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن التغييرات التي يطلبها العميل عند عرض المنتج عليه لها الأولوية عما هو مخطط له. حيث أن الخطط في منهجية أجايل تكون خطط عامة عن العملية الإنتاجية وعلى مستوى عالٍ وليس خطة شاملة لكل التفاصيل الدقيقة. يجب عليك دائماً القبول والترحيب بالتغييرات من قبل العميل حتى ولو كانت بمرحلة متقدمة في التطوير، الاهتمام المستمر بالتميز والجودة في التطوير التقني والتصميم. فمنهجية أجايل تُسخر التغيير لصالح الميزة التنافسية للعميل.

"هذا لا يعني أبداً أن النقاط التي تم التفضيل عليها لا قيمة لها، وإنما هنا تحديد الأولويات يكون لصالح قيم العميل."

خطوات منهجية أجايل Agile:

من خلال الخطوات المذكورة التالية يمكن تحديد آلية العمل في المنظمات وفقاً لمنهجية أجايل:

١- وضع قائمة بالمهام

بعد الاتفاق مع العميل وتحديد المتطلبات التي يحتاجها بشكل كامل يتم القيام بإعداد قائمة من الميزات المطلوب تطبيقها على المنتج، وهذا ما يسمى بـ User Stories، وستعتبر كقوائم to-do list للمشروع.

٢- تقدير الفترة الزمنية

باستخدام تقنيات أجايل ستقدر الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء من كل User story، والتي تم تحديدها سابقاً.

٣- تحديد الأولويات

ولأنّ المهام في أكثر الأوقات يستغرق تنفيذها وقتاً أكبر مما تم تحديده مسبقاً، فسيكون من الجيد أن يتاح للعميل اختيار ما يحب أن ينجز أولاً من مهام وتأجيل الأقل أهمية.

٤- بدء التنفيذ

يبدأ تنفيذ المهام المحددة مسبقاً حتى يمكن الحصول على التغذية الراجعة من العميل بعد كل دورة تكرارية، مما يتيح القيام بالتعديلات المطلوبة أولاً بأول يرافقها عملية تسليم تكراري. عندما تبدأ عملية التسليم للعميل سنجد إحدى حالتين، إما أنّ السرعة مناسبة بما فيه الكفاية وكل شيء على ما يرام، أو أنّ هناك الكثير من المهام ولا يوجد وقت كافٍ، وهنا إما أن يتم تقليص عدد المهام المطلوبة، أو تأخير موعد التسليم مع تحمل العميل للتكاليف الجديدة. إذا فالعمل وفق أجايل سيساعد فرق العمل على إدارة المشاريع بشكل أكثر كفاءة وشفافية، مع تقديم منتجات بجودة عالية، الحفاظ على الميزانية ضمن الحدود المتوقعة لها، سيضمن تسليم أسرع للمنتج من خلال العمل على المزايا الأهم أولاً ثم تطويرها لاحقاً، أيضاً احتمالية رضا الزبون عن المنتج ستزيد بسبب وجود العميل مع فريق العمل بصورة مستمرة، مما يضمن توافق المتطلبات للمنتج النهائي.

ثانياً: منهجية الشلال (Waterfall):

منهجية الشلال (Waterfall) هي منهجية مشهورة في تطوير البرمجيات تستخدم لإدارة وتنفيذ مشاريع تطوير البرمجيات بشكل تدريجي ومنظم. وتستند هذه الطريقة إلى التفكير الشلالي الذي يتدفق من مستوى إلى آخر، حيث يتطلب إكمال كل مستوى على حدى قبل

الانتقال إلى المستوى التالي. لكن يمكن أن يكون هناك تعديل للخطوات في طريقة الشلال بناءً على طبيعة المشروع ومتطلباته الخاصة.

مزايا منهجية الشلال في إدارة المشاريع:

١- التسلسل الخطي في التسليم:

تتبع منهجية الشلال تسلسلاً خطياً وهيكلًا محددًا لتنفيذ المشاريع، حيث يتم تقسيم المشروع إلى مراحل محددة مثل تحليل المتطلبات، وتصميم النظام، وتطوير البرمجيات، واختبار وتسليم المنتج النهائي.

٢- التوثيق قبل البدء:

تحديد وتوثيق المتطلبات في مرحلة مبكرة من المشروع، مما يساعد في تحقيق وضوح أكبر في متطلبات العملاء وتقديم المنتج بشكل دقيق.

٣- توقعات محددة للمشروع

توفر منهجية الشلال توقعات محددة للمشروع بشكل أكبر، حيث يتم تحديد المخرجات والمواعيد النهائية والميزانية مسبقًا، مما يساعد في إدارة توقعات العملاء والفرق المعنية.

٤- التوثيق الشامل للمشروع

التوثيق الشامل للمشروع بدءًا من المتطلبات وحتى التسليم النهائي، مما يسهل التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق والعملاء، ويسهل فهم وتوثيق المشروع في حالة حدوث أي تغييرات أو تحديثات مستقبلية.

٥- إدارة المخاطر في مراحل مبكرة:

تحديد وإدارة المخاطر في مراحل مبكرة من المشروع، حيث يمكن تحديد المخاطر المحتملة وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها قبل أن تؤثر سلبًا على التسليم.

مراحل منهجية الشلال (المراحل السبع لنموذج الشلال)

نموذج الشلال يتكون عادة من سبع مراحل رئيسية، حيث تتبع تسلسلاً خطياً في تنفيذ المشروع كما يلي:

١. تحديد المتطلبات (Requirements Gathering)

تحديد المتطلبات عن طريق تحديد وتوثيق المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية للنظام أو المشروع، حيث يتم جمع المعلومات من العملاء والمستخدمين وتحليلها لتحديد ما يجب أن يقوم به النظام.

٢. التصميم (Design)

التصميم من خلال تحويل المتطلبات المحددة إلى تصميم فني مفصل يحدد كيفية بناء النظام، عن طريق تصميم الهيكل العام للنظام وتحديد المكونات والواجهات وتحديد التقنيات المستخدمة.

٣. التطوير (Development)

التطوير عن طريق بناء النظام الفعلي باستخدام التصميم الفني، وترجمة التصميم إلى رموز برمجية وتطوير المكونات والوحدات البرمجية المختلفة.

٤. التكامل والاختبار (Integration and Testing)

التكامل والاختبار من خلال تجميع المكونات المطورة واختبارها معًا كنظام واحد للتحقق من أنها تعمل بشكل صحيح ووفقًا للمتطلبات المحددة، ويشمل على اختبار وحدات البرمجة واختبار النظام ككل.

٥. التركيب والنشر (Deployment)

التركيب وانشر عن طريق تركيب النظام الجاهز على بيئة التشغيل الفعلية، وتكوين النظام وتنصيبه واختباره على بيئة إنتاجية للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح.

٦. التشغيل والصيانة (Operation and Maintenance)

التشغيل والصيانة حيث بعد تركيب النظام، يتم تشغيله وصيانته لضمان استمرارية عمله وتلبية متطلبات المستخدمين، وتشمل المهام في هذه المرحلة إصلاح الأخطاء وإدارة التحديثات وتحسين الأداء.

٧. التقاعد (Retirement)

وأخيرًا، التقاعد عن طريق إيقاف تشغيل النظام وإزالته من الخدمة، حيث قد يكون هناك نقل إلى نظام جديد أو إعادة استخدام المكونات في مشروع آخر. الفرق بين منهجية الشلال و منهجية أجايل:

تكمُن الاختلافات الرئيسية بين منهجية Agile ومنهجية Waterfall في المرونة والتكيفية. ولهذا تناسب منهجية Agile المشاريع التي تتطلب تغييرات متكررة في المتطلبات وتفاعل مستمر مع العملاء، بينما تناسب منهجية Waterfall المشاريع التي تتطلب تنظيمًا صارمًا وتحديدًا ومتطلبات ثابتة. كما يمكننا توضيح الفرق بين منهجية Agile ومنهجية Waterfall كما يلي:

جدول رقم (٣)

منهجية أجايل	منهجية الشلال	وجه الاختلاف
تتميز منهجية Agile بالمرونة والتكيف، حيث يتم تقسيم المشروع إلى سلسلة من الدورات القصيرة المعروفة باسم السبرينتس (Sprints).	تتبع منهجية Waterfall نمطًا خطيًا وتسلسليًا في تنفيذ المشروع، حيث ينتقل الفريق من مرحلة إلى أخرى بشكل تدريجي ومن التصميم إلى التطوير ومن ثم الاختبار والتسليم.	الاختلاف من حيث طريقة التسليم:
في منهجية أجايل تحديد متطلبات العملاء بشكل تفصيلي في بداية كل دورة، ويتم تنفيذها واختبارها وتسليمها في نهاية الدورة.	في منهجية الشلال يتم تحديد وتوثيق المتطلبات بشكل كامل في بداية المشروع وتنفيذها وفقًا للتصميم المحدد مسبقًا.	الاختلاف من حيث تحديد المتطلبات والتوثيق:

الاختلاف من حيث مواعيد التسليم:	توفر منهجية Waterfall توقعات محددة بشأن المخرجات والمواعيد النهائية والميزانية من البداية.	تتسم منهجية Agile بالمرونة الكاملة في تحديد ذلك وفقاً للمعطيات الجديدة على طول مدة تسليم المشروع.
الاختلاف من حيث المرونة مع المتغيرات:	يمكن أن تكون منهجية الشلال غير مرنة بما فيه الكفاية للتعامل مع التغييرات المتكررة في المتطلبات.	تشجع منهجية أجايل التفاعل المستمر مع العملاء والتغييرات المستمرة في المتطلبات والتحسين المستمر للمنتج. يتطلب التواصل والتعاون المستمر بين أعضاء الفريق وتحفيز الفرق الصغيرة والمتخصصة.

ولذا يجب اختيار المنهجية المناسبة وفقاً لطبيعة المشروع ومتطلبات العملاء وظروف العمل. وقد يناسب بعض المشاريع تبني منهجية هجينة تجمع بين مزايا كلتا المنهجيات هناك بعض الحالات التي يكون فيها منهجية الشلال (Waterfall) مناسبة، ومنها: إذا كانت متطلبات العملاء قد تم تحديدها بشكل كامل ومستقر في مرحلة مبكرة من المشروع، ولا تتوقع تغييرات كبيرة في المتطلبات خلال التنفيذ. في حالة المشاريع صغيرة الحجم ومحدودة النطاق، والتي تتطلب تسلسلاً محدداً للمراحل، فيمكن استخدام منهجية الشلال لضمان التنفيذ السلس والمنظم. عندما تكون هناك متطلبات قانونية أو منظمة تحتاج إلى الامتثال لها بشكل صارم وتوثيق دقيق، حيث يمكن أن توفر منهجية الشلال هيكلًا مناسبًا لتحقيق الامتثال وتوثيق المعلومات. إذا كانت المشاريع تتطلب توقعات محددة بشأن الميزانية والجدول الزمني وتحتاج إلى تخطيط وتحكم صارم في هذه الجوانب، فيمكن استخدام منهجية الشلال لتحقيق التنفيذ المنظم والمتوقع. إيجابيات وسلبيات منهجية الشلال: هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات لمنهجية الشلال (Waterfall) التي يجب مراعاتها عند استخدامها في تطوير البرمجيات. ومنها: إيجابيات منهجية الشلال: توفر منهجية الشلال هيكلًا واضحًا ومنهجيًا لتنفيذ مشروع التطوير، حيث يتم تقسيم العمل إلى مراحل محددة ومن ثم تنفيذه بتسلسل محدد، مما يسهل التخطيط والمتابعة. تشدد منهجية الشلال على تحليل وتوثيق المتطلبات بشكل كامل في مرحلة مبكرة، مما يساعد على فهم وتحديد المتطلبات. يمكن التحكم بشكل جيد في تقدم المشروع ومراقبة الموارد والجدولة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

سليبات منهجية الشلال:

صعوبة التعديل في منهجية الشلال، حيث يتم تحديد المتطلبات وتصميم النظام في مرحلة مبكرة، وإذا تم اكتشاف خطأ أو تغيير متطلبات العميل، فقد يكون من الصعب تنفيذ التعديلات. قد يكون من الصعب التعامل مع التغييرات التكنولوجية أو المتطلبات المتغيرة بسرعة في منهجية الشلال، حيث تتطلب هذه المنهجية تحديد كل التفاصيل المطلوبة بدقة في وقت مبكر. عدم التواصل المستمر مع العملاء، حيث يتم تحديد المتطلبات وتصميم النظام في مرحلة مبكرة، وقد يحدث انقطاع في التواصل المستمر مع العملاء بين المراحل، وقد يؤدي ذلك إلى عدم تلبية توقعات العميل بشكل كامل.

لا يتم تسليم البرنامج النهائي حتى تنتهي جميع المراحل، مما يعني أن العميل قد لا يتمكن من تجربة المنتج حتى يتم الانتهاء منه بالكامل، وهذا يعني أن أي تعديلات يتم اكتشافها في وقت متأخر قد تكون صعبة أو مكلفة للتعامل معها.

هناك عدة بدائل شائعة لمنهجية الشلال (Waterfall) التي يمكن استخدامها في إدارة المشاريع، ومن أشهر بدائل منهجية الشلال ما يلي:

١ - منهجية Agile

منهجية Agile تركز على التعاون المستمر بين أعضاء الفريق والتفاعل المستمر مع العملاء، وتعتمد على تقسيم المشروع إلى سلسلة من الدورات القصيرة (السبرنتس) وتسليم منتج قابل للعمل في نهاية كل دورة، كما تتيح التكيف مع التغييرات المستمرة في المتطلبات وتركز على تحقيق قيمة سريعة للعملاء.

٢ - منهجية Scrum

Scrum هو إطار عمل Agile يركز على التعاون والتفاعل المستمر، ويعتمد Scrum على تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة الأمد تسمى "السبرنتس" وتشمل مجموعة محددة من المهام التي يقوم الفريق بتنفيذها خلال كل سبرنت، ويتم تحديد المهام في اجتماعات السبرنت وتتم متابعتها بواسطة فريق Scrum.

٣ - منهجية Kanban

Kanban هو إطار آخر لعمل Agile يركز على تصور بصري لتتبع تدفق العمل، ويستخدم النظام البصري لوحة معلقة تعرض المهام وحالتها ومراحل تنفيذها، ويتم تحريك البطاقات بين المراحل على اللوحة وفقاً لتقدم العمل، ويسمح Kanban بتحقيق رؤية واضحة لحالة المشروع وتحسين تدفق العمل.

٤ - منهجية Spiral

منهجية Spiral هي منهجية تجمع بين العناصر الخطية والتكرارية. وتتميز بطابعها التدريجي حيث يتم تقسيم المشروع إلى مجموعة من الدورات القصيرة وفي نهاية كل دورة يتم تقييم المخاطر وتحديد الخطوات اللاحقة. ويسمح هذا المنهج بتطوير تدريجي للمنتج مع التحكم في المخاطر وتقديرات الجدول الزمني والتكاليف.

٥ - منهجية Lean

إطار Lean هو إطار عمل يهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقليل الهدر في العمليات. ويركز على تحسين سير العمل وتحقيق التدفق المستمر وتقديم القيمة للعملاء. ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على تحليل العمليات وتحسينها وإزالة أي أنشطة غير ضرورية.

يمكن استخدام منهجية الشلال بالتزامن مع المنهجيات الرشيقة في بعض الحالات، حيث يكون هناك أطر عمل مثل Hybrid و Scrum-fall التي تجمع بين عناصر الشلال والمنهجيات الرشيقة.

ومن المهم معرفة أن استخدام منهجية الشلال مع المنهجيات الرشيقة يمكن أن يساعد في توفير هيكلية وتوثيق محددة للمشروع، بينما يتم الاستفادة من مرونة وتفاعلية المنهجيات الرشيقة في مراحل التطوير والتسليم.

وأخيراً، عند استخدام منهجية الشلال، يجب أن نأخذ في الاعتبار أنها قد لا تكون مناسبة لجميع أنواع المشاريع التطويرية. وقد تكون أكثر فائدة في المشاريع التي تحتاج إلى تحديد متطلبات دقيقة في وقت مبكر ولا تتوقع تغييرات كبيرة في المشروع.

ولكن يُفضل العديد من المطورين استخدام منهجيات تطوير أكثر مرونة مثل Agile و Scrum التي تهدف إلى التعامل مع التغيرات بشكل أفضل وتشجع التواصل المستمر مع العملاء.

أبعاد القيادة الرشيقة:

للقيادة الرشيقة أبعاد مختلفة استخدمها الباحثون في الدراسات السابقة للمنهجيات الرشيقة وذلك على مختلف الأصعدة الخدمية وارتكز أغلبها أو تداخل مع بعضها البعض وهي كالتالي:

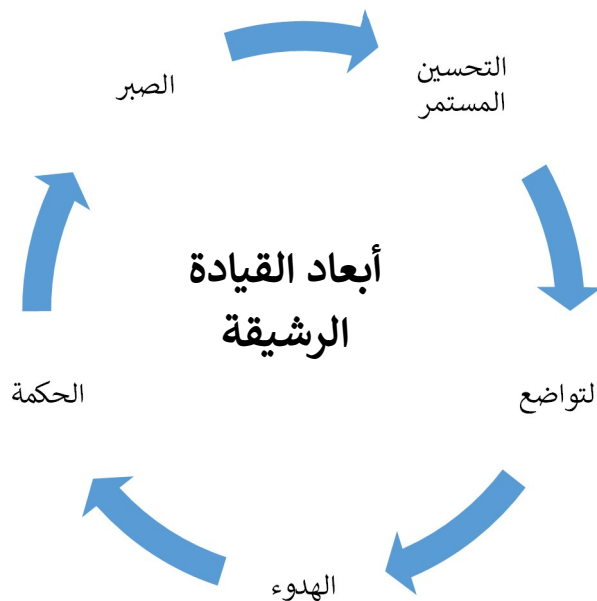
جدول رقم (٤)

الأبعاد	الدراسة
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	١- (التوحيدي، ٢٠٢٣)
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	٢- (هاها والمقدادي، ٢٠٢١)
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	٣- (زين هات، ٢٠٢٣)
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	٤- (عبدالباري ويوسف، ٢٠٢٢)
تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف	٥- (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	٦- (الغامدي، ٢٠٢١)
التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما	٧- (عضوم، ٢٠٢١)
تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل متعدد الوظائف، العمل القياسي، ستة سيجما	٨- (العوفي، ٢٠٢٢)
الحكمة، التواضع، الهدوء	٩- (السليحات والشقران، ٢٠٢١)
الحكمة في التصرف، الثقة، التواضع، الهدوء، الصبر، الموضوعية	١٠- (حسن والزبيدي، ٢٠٢١)
التحسين المستمر، تنظيم العمل	١١- (المطيري، ٢٠١٩)

١٢- (اللحام، ٢٠٢٠)	التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف، ستة سيجما، تنظيم العمل
١٣- (الرميح والبرادي، ٢٠٢٢)	تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل متعدد الوظائف، العمل القياسي
١٤- (أبو بكر، ٢٠٢٠)	تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العمل متعدد الوظائف، ستة سيجما

بناء على الجدول أعلاه، وجد الباحثون أن أبعاد (التحسين المستمر، الحكمة، التواضع، الهدوء، الصبر) هي الأكثر تكراراً للأبعاد والتي يتفق معظمها مع مصفوفة إينبلوم (٢٠١٢) والتي تقيس ممارسات أبعاد القيادة الرشيدة وهي: (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).

شكل (١) أبعاد القيادة الرشيدة في مجال الدراسة



تعريف أبعاد القيادة الرشيدة المختارة في هذه الدراسة:

١- التحسين المستمر:

التحسين المستمر (كايزن): وكايزن كلمة يابانية معناها تحسين أو التغيير في المستمر للأفضل وتتبعها المؤسسات المختلفة من أجل تقليل الوقت وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة ويتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وذلك بتحسين المباني والتجهيزات وطرق الإنجاز والمواد من أجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية (الصباغ، ٢٠٠٢).

٢-الصبر:

يُعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيدة، كونها تتعلق بتأخير الحصول على بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما

يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستويات مقبولة في بيئة العمل (Kupfer, J, ٢٠٠٠)، وهذا من جهة ومن جهة أخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وإنما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية وهي لا تعني التكاسل أو الخمول أو غيرها، من معايير انخفاض الطموح فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحقيقه وغيرها، وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل أثناء الأزمات وما يتطلبه النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة (Hueije, 2009)

٣-الحكمة:

تشير الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة. في الوقت، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضاً بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها. (Lingugblom, ٢٠١٢).

٤-التواضع:

يعرف بأنه الميول الشخصي المبني على الرغبة في رؤية الذات بدقة والميل الى وضع المرء ذاته في إطاره الصحيح وأن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم مع الميول الشخصية المقبولة التي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، ويعتبر التواضع إدراك القائد لذاته بعيداً عن الغطرسة والتكبر الذي يتجلى من خلاله البساطة واللين في التعامل مع العاملين وتقديمهم على نفسه والرغبة المتواصلة في تحقيق الأفضل نتيجة الاعتراف بقيوده ومحدداته (سالمي ويعقوب، ٢٠٢٢).

٥-الهدوء:

إن سمة الهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن التآني يعطي

حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (القتلاوي، ٢٠١٧)

المبحث الثاني: التشغيل والصيانة:

التشغيل والصيانة بصفة عامة هي جميع الأعمال التي تتم على المنشأة أو المعدة أو الآلة من لحظة دخولها الي الخدمة الى لحظة انتهاء عمرها الافتراضي أو استبدالها، وطبقا للمواصفات القياسية البريطانية: فالصيانة هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتم على المعدة بهدف الحفاظ على المعدة أو اعادة المعدة لحالتها القياسية في مستوى أداء قياسي محدد طبقا لظروف العمل.

تعريف مرحلة التشغيل (operation): والتي من خلالها يتم تحديد كيفية استخدام الأصل وتطويعه لتحقيق الأهداف.

تعريف مرحلة الصيانة (maintenance): وهي التي تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بمدى فعالية المنشأة في الحفاظ على وصيانة الأصول لضمان جودة الأداء الخاصة بها. (محمد محمد، ٢٠٢٣، الدور المعدل لتقنية التوأمة الرقمية على العلاقة بين تقنية الميتافيرس وممارستي التشغيل والصيانة بنظام إدارة الأصول – دراسة تجريبية).

وإكمالا للمبحث الثاني والخاص بالجانب النظري المتعلق بأعمال قطاع التشغيل والصيانة، عليه تم كتابة أهم مفاصل هذا القطاع من تعداد أنواع الصيانة وأهدافها ودورها ومنهجيات إدارتها حسب اعتبارها في المنظمة بشكل خاص وإمكانية تعريفها على مجال قطاع التشغيل والصيانة بشكل عام حسب النقاط التالية:

١- أنواع الصيانة:

تنقسم الصيانة إلى نوعين أساسيين هما الصيانة المخططة والصيانة الغير مخططة.

- صيانة مخططة (maintenance Planned): والتي يتم تنفيذها طبقا لخطط زمنية محددة سابقا، وتنقسم الي نوعين هما:

• صيانة وقائية (maintenance Preventive): وهي أعمال روتينية تتم بصفة دورية ويتم تنفيذها طبقا لخطط سابقة محددة التاريخ والمدة ومحددة بالعمال والعمالة والأدوات وقطع الغيار المطلوبة لها وغيرها من البيانات. ومثال ذلك عمليات الفحص الدوري للزيوت والشحومات وأجزاء المعدة، كما تشمل الإصلاحات البسيطة التي يتم اكتشافها نتيجة الفحص.

• صيانة إصلاحية مخططة (Planned corrective maintenance): وهي أعمال غير روتينية مثل الإصلاحات الرئيسية يتم تنفيذها طبقا لخطط سابقة محددة التاريخ وغير مؤكدة المدة والعمال والعمالة والأدوات وقطع الغيار المطلوبة لها وغيرها من البيانات. ومثال ذلك الإصلاحات المخططة بوقت وتاريخ معين.

- صيانة غير مخططة (Unplanned maintenance): وهي صيانة إصلاحية غير مخططة وتشمل الإصلاحات التي يتم تنفيذها نتيجة لحدوث أعطال فجائية أو طارئة. ومثال ذلك جميع الإصلاحات الناتجة عن فشل الأجزاء مثل تغيير التروس والسيور وغيرها.
- ### ٢- أهداف قطاع التشغيل والصيانة:

- تحسين إنتاجية وموثوقية المعدات والأصول.
- زيادة العمر الافتراضي للأصول.
- استغلال الموارد المهمة بالشكل الأمثل.

- تقليل تكاليف التشغيل.
- تقليل معدل تكاليف المنتج أو الخدمة.
- زيادة ربحية المنظمة عن طريق تقليل مصاريف التشغيل والصيانة.

٣- دور إدارة التشغيل والصيانة:

يكمن دور إدارة التشغيل والصيانة في وضع منهجيات شاملة لتخطيط ومراقبة عمليات التشغيل والصيانة لتعظيم أداء المنشأة وتحسين استغلال الموارد المهمة، وذلك من خلال تطبيق سياسة واضحة للصيانة تطبق تحت كل الظروف.

- ٤ - المنهجيات المتبعة في إدارة قطاع التشغيل والصيانة:
- تحديد نوعية الأعمال المطلوبة، والهدف، والقيود والمشاكل التي تعيق تحقيق هذا الهدف.
- تجميع وتحليل بيانات الصيانة سواء من الكتالوجات و سجلات الصيانة وسجلات الأعطال السابقة.
- تخطيط عمليات الصيانة وإعداد الخطط المستهدفة لمختلف المستويات الإدارية ولمختلف نوعية المعدات والأعمال المطلوبة.
- تحليل مخاطر الصيانة التي يمكن أن تحدث، مع أخذ جميع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.
- تنظيم عمليات الصيانة وتحديد المسؤولية وتنسيق الأعمال المطلوبة بين مختلف الإدارات المعنية.
- وضع قواعد تحفيز وتوجيه العاملين لضمان الأداء المطلوب.
- إصدار أوامر الشغل اللازمة وتنفيذها.
- مراقبة وتقييم أداء عمليات الصيانة على مختلف المستويات الإدارية.
- الإجراءات التصحيحية وتحليل الدروس المستفادة.
- إعداد التقارير الدورية لنهاية المدة سواء كانت شهرية أو نصف سنوية أو سنوية.

عناصر إدارة أعمال التشغيل والصيانة:

تتكون إدارة أعمال التشغيل والصيانة من خمس عناصر أساسية هي:

- المدخلات - وتشمل تحديد الأهداف المطلوبة، ومدي توفر البيانات، ومدي توفر الموارد اللازمة لإجراء عمليات الصيانة.
- القيود والمتغيرات والمشاكل - وتشمل التحديد الواضح والدقيق للمشاكل التي من الممكن أن تتعرض لها عمليات الصيانة، سواء كانت مشاكل فنية مثل عدم توفر الموارد بالكميات المناسبة في الوقت المناسب، أو مشاكل مالية مثل عدم توفر قطع الغيار بالقدر الكافي ومدي الخسائر الناتجة عن توقف المعدات.
- عملية إدارة الصيانة - وتتلخص في اجراء جميع المهام التي تضمن الحفاظ علي المنشأة في مستوى أداء قياسي محدد طبقا لظروف العمل.
- المخرجات - وتتضمن حالة المعدات ووضع خطط الصيانة المستهدفة واصدار التقارير الدورية.
- التغذية العكسية - وتتلخص في كيفية الرقابة على حالة المعدات ومدي جودة تنفيذ أعمال الصيانة وملائمتها لظروف العمل، ومدي حسن استغلال الموارد المهمة.

وكون أن الهيئة الملكية للجبيل وينبع تمثل الحدود المكانية للدراسة قام الباحثون بسرد نبذة بسيطة عنها مقتبسة من الموقع الرسمي للهيئة الملكية للجبيل وينبع وتجميعها وصياغتها بجهد الباحثين.

تأسيسها ومدنها:

تأسست الهيئة الملكية للجبيل وينبع في عام ١٩٧٥م بموجب مرسوم ملكي منحها استقلالية مالية وإدارية لتنفيذ خطة التجهيزات الأساسية اللازمة لإعداد منطقة الجبيل وينبع كمناطق صناعيتين وذلك في إطار سياسة المملكة لتنويع مصادر الدخل وتوسيع قاعدتها الصناعية، وتدير الهيئة اليوم أربع مدن صناعية هي: الجبيل وينبع الصناعيتين، ورأس الخير للصناعات التعدينية، وجازان للصناعات الأساسية والتحويلية. وقد حققت الهيئة الملكية العديد من الإنجازات الكبيرة منذ تأسيسها وتسعى لتحقيق إنجازات مماثلة في المستقبل.

رؤية الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

الخيار الأول للمستثمرين في قطاع الصناعة، والمساهمة الرئيس في تقدم الصناعة واستدامتها بالمملكة العربية السعودية.

رسالة الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

تطوير وتمكين وإدارة مدن صناعية مستدامة، تشجع الابتكار وتوفر بنى تحتية متقدمة وخدمات مميزة، وصولاً لاقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي يواكب طموحات الوطن والشركاء

قيم الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

- التمكين: تمكين العمل الجماعي وتعزيز العمل مع الموظفين والشركاء في إطار التعاون والثقة لتحقيق الأهداف المشتركة ورؤية الوطن.
- التطوير والابتكار: تزويد رأس المال البشري بالعزم والدافعية على مواجهة التحديات الجديدة، والالتزام بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر مع كل الشركاء لتحقيق المزيد من القيمة المضافة.
- التميز: بذل أقصى الجهود لأداء الأعمال وفق أعلى المعايير وأفضل الممارسات والحوكمة التي تلبي طموح الشركاء، والتطوير المستمر لأساليب جديدة لتحسين مستوى الأداء سعياً للتميز.
- التركيز على العملاء: تسعى الهيئة الملكية للجبيل وينبع بعزم وإدارة لخدمة العملاء وإشراك أصحاب المصلحة بنزاهة واحترام، وتلتزم بتكوين علاقات تكاملية ومتينة من خلال تبني الأفكار المبتكرة ومشاركتها مع الشركاء.
- المسؤولية الاجتماعية: نلتزم الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدعم وتطوير المجتمع، وحماية البيئة، والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وممكنات جودة الحياة لجميع فئات المجتمع.

المنهجية وطرق الدراسة:

لغرض الدراسة سوف يتبع اتباع منهجية الوصف المسحي، وذلك للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة لدى موظفي قطاع التشغيل والصيانة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وأهم طرق تحسينها، ومن ثم فرز النتائج وتقييمها للوصول إلى استنتاجات من شأنها أن تحسن وتطور دور القيادة الرشيدة بشكل جزئي أو كلي.

أدوات الدراسة:

اتخذ الباحثون الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك بناءً على على طبيعة موضوع الدراسة وأسئلتها وهدفها ومنهجها.

للتحقق من صدق أداة الدراسة ممثلة بالاستبانة ، عليه سيقوم الباحثون باستخدام الإجراءات التالية :

١- صدق الاتساق الداخلي: سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's R).

٢- الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال مراجعة أداة الدراسة ممثلة في الاستبانة من قبل خبراء ومختصين من أعضاء هيئة التدريس وذلك تمهيدا لاعتماد الاستبانة بعد أخذ آرائهم ومقترحاتهم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

دراسة درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة في قطاع التشغيل والصيانة في الهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر موظفيها وأهم طرق تحسينها

- الحدود المكانية:

قطاع التشغيل والصيانة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع (مدينتي الجبيل ورأس الخير الصناعيتين)

- الحدود الزمانية:

تم إجراء هذا البحث خلال الفترة من عام 2017 إلى عام 2023 م

قائمة المصادر والمراجع:

١. زين هات خالد حاجي ومحمود محمد أمين عثمان (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيدة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق كلية الادارة والاقتصاد -جامعة زاخو-اقليم كردستان-العراق، كلية التقنية ئاكرى-جامعة دهوك التقنية-اقليم كردستان-العراق مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو المجلد (١١) العدد (١).
٢. هيلة منديل التويجري وسهاد عبد الرحمن البريكان وهند خليفة الخليفة ومرام رميح الرميحي (2023)، القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، كلية التربية | جامعة القصيم | المملكة العربية السعودية.
٣. عواطف بنت علي السيف العوفي(2022)، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة العدد (٦٦).
٤. أشرف السيد عبد الباري و د. شريف محمد محمد يوسف (2022)، القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد (٤٥) العدد (١).

٥. عائض بن سعيد الغامدي(2021)، مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية والآداب جامعة تبوك المملكة العربية السعودية.
٦. حسام صبحي عضوم (2021)، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية، الجامعة الافتراضية السورية.
٧. خالد ارشيد الجعافرة ومحمد منصور أبو جليل (2020)، أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (Agile أجائل) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (١٦) العدد (١) ملحق (١).
٨. أبو طالب وصفاء علاء وشاهين وأميرة محمد و جمعة وفاطمة علي(2020): نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ٣(٢١)، ٧٥-٤٥.
٩. السليحات وسوسن يوسف والشقران ورامي إبراهيم(2021): مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥٧)، ٨٤-٥١.
١٠. المطيري ومطيرة ضيف الله(2019): دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١(٢٩)، ٩٥-٨٣.
١١. اللحام، محمود عاشور(2020): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيدة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، جامعة الأقصى بغزة، لهلوب، ناريمان، والصرايرة، ماجدة(2012): مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع.
١٢. الزين، نور(2013): أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة الباهوس في الأردن، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
١٣. صلاح هادي الحسين واعتصام الشكرجي(2014): القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
١٤. الفتلاوي، ميثاق(2017): العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للانتماء التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة ٧، العدد ٤، العراق.
١٥. الطائي، بسام، السبعواوي، اسراء(2012): دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، ١٦، (٤). ص ٣٢٠-٣٠٠.
١٦. سالمى لطيفة، يعقوب مريم(2022): أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيدة على أداء الأستاذ الجامعي، جامعة أمحد دراية- أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٧. هاها، حكمت، ومقدادي، محمود(2021): درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء الجامعة، مجلة المنارة، مجلد (٢٧). عدد (٣). ١١٦-٨٨.

١٨. ركاج، يحيى والعبادلة، سمر(2017):مدى توفير متطلبات الادارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين.
 ١٩. أسماء أبو بكر صديق عبدالله(2020)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، جامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، العدد الثمانون.
 ٢٠. محمد عبد الرحمن فهد الرميح و بدور بنت صالح البرادي(2022)، القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (٢٩).
 ٢١. الصباغ، سالم (2002): السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد ١٢، العدد ٥٠
- المراجع الأجنبية:**

- 1- Bojs, Robert.(2019). A cultural perspective on leadership to face challenges with agile methods. A case study in the Nordic Banking Industry. Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2019: 282.KTH .Industrial Engineering and Management Industrial Management KTH Royal Institute of Technology. Stockholm, Sweden.
- 2- Cleveland, Marisa and Cleveland, Simon.(2020). Culturally Agile .Leadership: A Relational Leadership Development Approach International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment. Volume 4 . Issue 1.pp.1-10.
- 3-Romijn, Kevin.(2018). Agile Leadership, Shared Leadership, or No Leadership: Understanding the Balance of Leadership Styles and Decision Making Responsibilities in Agile Organizations.
- 4- Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S. Muhamad, M., Homouda A. (2012) (Lean behavior in implementing lean process management) Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 930-943.
- 5- Dombrowski, U. and Mielke, T. (2013) (Lean Leadership Fundamental principles and their application) Procedia CIRP, Vo.7.
- 6- Dhar, Neeraj Kumar Jaiswal Rajib Lochan. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 ISS 1.
- 7- Marten, James William. (2010). Measuring & Improve Performance Information. Technology Application in Lean System. Taylor & Francis Group, New York, USA.
- 8- Hueiju, Yu. & Fang, Wenchang (2009), Relative Impacts from Product Quality, Service Quality, and Experience Quality on Customer Perceived

Value and Intention to Shop for The Coffee Shop Market, Total Quality Management,20(11).

9- Kupfer, J.(2004),When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience, The Journal of Value Inquiry Vol.41.

10- Ligunblom, Mia.(2012):A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership- similarities and Differences, Management & Production Engineering Review,3,(4).

11- Ozdemir, Gokce(2023): The Relationship between school administrators agile leadership and their innovation management competencies, International Journal of Education and Literacy Studies,11 (1), 175-184.

المواقع الالكترونية:

١ - موقع شركة بكة:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-is-agile-methodology>

٢ - موقع الهيئة الملكية للجبيل وينبع:

<https://www.rcjy.gov.sa/web/guest/about-rcjy>