

دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)

The role of lean management in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies (theoretical framework and literature)

إعداد الباحث / عبد المنعم ياسين الشهري

قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: aaalshahri@stu.kau.edu.sa

د/ عثمان موسى عقيلي

قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، وتعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، مع استخدام منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة واستخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة.

تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، والحدود المكانية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة.

وتكونت الدراسة من خمسة مباحث، في المبحث الأول: الإدارة الرشيقة ومفهومها ومبادئها وأدواتها وأهدافها ومعوقاتها ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، والقيادة الرشيقة، وفي المبحث الثاني: مفهوم المعرفة وأهمية منظمة المعرفة، وفي المبحث الثالث: تجارب دولية في الإدارة الرشيقة، وفي المبحث الرابع: العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، وفي المبحث الخامس تناول الدراسات السابقة في موضوع الدراسة.

وفي الختام نؤكد أن الاعتماد على الإدارة الرشيقة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ففي ظل التحديات المستمرة والتطورات السريعة في البيئة الحكومية، تصبح القدرة على تكامل المفاهيم الرشيقة مع أهداف إدارة المعرفة أمراً حاسماً. ويوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بتبني الأجهزة الحكومية للأسلوب الرشيق كإطار عمل أساسي لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة وتوفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع، وبناء حلول تكنولوجية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.

الكلمات المفتاحية: مشاريع إدارة المعرفة، إدارة المعرفة، الإدارة الرشيقة، الأجهزة الحكومية

The role of lean management in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies (theoretical framework and literature)

Abstract:

This study aimed to identify the role of agile management in supporting knowledge management projects in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, by investigating the perception of employees in Saudi government agencies about the roles that agile management may play in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies, and linking that In knowledge management processes, this study relies mainly on the multiple case study approach, using the content analysis approach in this study and using the (Agil) methodology to build a model to fit with successful global models.

The human boundaries of the study are represented by administrative employees and heads of departments and senior departments working in Saudi government agencies, and the spatial boundaries are government agencies in the Al-Baha region, which include (the secretariat of the Al-Baha region, the branch of the Ministry of Environment, Water and Agriculture, the branch of the Ministry of Transport) as a selected sample of government agencies in the region.

The study consisted of four sections, in the first section: lean management, its concept, principles, tools, objectives, obstacles, and requirements for applying the lean management method and agile leadership, in the second section: the concept of knowledge and the importance of the knowledge organization, in the third section: international experiences in agile management, and in the fourth section: The relationship between agile management and knowledge management practices in government agencies.

In conclusion, we confirm that relying on agile management represents a fundamental foundation for achieving success in organizing and implementing knowledge management projects. In light of the ongoing challenges and rapid developments in the government environment, the ability to integrate agile concepts with knowledge management objectives becomes crucial. Through this study, the researcher recommends that government agencies adopt the agile method as a basic framework for implementing knowledge management projects, providing training and workshops for employees to understand the agile management philosophy and how to apply it in the context of projects.

Keywords: Knowledge management projects, knowledge management, agile management, government agencies

1. مقدمة:

نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في المجالات كافة، فإن الإدارة بأنماطها المختلفة قد شهدت حادثة وتطور بدخول أنماط إدارية جديدة وحديثة ذات نمط سريع يواكب مستجدات التغيرات التي تحدث الآن ممثلة في ظهور وسائل الاتصال الحديثة وانتشار الشبكة العنكبوتية حول العالم مما سهل التواصل بين الناس حول العالم، كذلك ظهور التقنيات الالكترونية الحديثة التي ساهمت وساعدت في تطور العمليات الإدارية المتعددة وبالتالي استحداث أنماط حديثة للإدارة، وحيث ان الإدارة بمفهومها العام الكلاسيكي القديم هي عملية إدارة شؤون الآخرين، فإن الأنماط الحديثة للإدارة أدخلت معها مفاهيم حديثة لتطبيقات الإدارة.

من أهم الأنماط الحديثة للإدارة هي الإدارة الرشيفة والتي عرفت بحسب (عضوم، 2020، ص10) نقلا عن (مسلم وابوسليم، 2018)، (ركاج، 2017) بأنها "هي قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كليا من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

اذن نمط الإدارة الحديثة هو سرعة أداء العمل وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بالأجهزة الإدارية سواء كان في القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص، وفي السياق فان التطور الذي يشهده العالم اليوم، والثورة المعلوماتية والاتصالات والتقنيات الحديثة المنتشرة في دول العالم، كل ذلك لم يحدث مالم تكن هنالك معرفة علمية بواسطتها استطاعت معظم دول العالم من التقدم والتطور نتيجة اهتمامها بهذه المعرفة، وفي ذلك فقد أشار (الناصر، 2015، ص 17) بأن المعرفة "تعد من أهم الموارد التنظيمية في المنظمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من موارد المنظمة الخاملة فإن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة".

وقد "بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم أهمية إدارة المعرفة، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marquardt, 2003, p3)، ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والمحافظة عليها من الفقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، 2010، ص 15).

وقد عرفت المعرفة بأنها "شكل من المعلومات ذات قيمة عالية تمنحنا القدرة على اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال" (الجنابي، 2013، ص 49)، حيث أن المعرفة تمثل الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تمثل القوة أو الثروة المخزونة في عقول الأفراد وتكون لها متطلبات محددة يجب توافرها.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الإدارة الرشيفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة من خلال تحليل اثرها على مشاريع وتطبيقات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وحيث ان تطبيق إدارة المعرفة

يعني تطبيق التقنيات والحزم التقنية الحديثة والاهتمام بتحديث الأساليب والأنظمة الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية، وان تطبيق إدارة المعرفة من خلال تقنياتها المختلفة هي إحدى متطلبات تحقيق استراتيجية وخطة رؤية المملكة 2030 في مجال الإصلاح الإداري بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت دراسة (الزامل والدوسري، 2020) جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية كأمثلة لبعض التحديات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في جامعة الاميرة نورة بالرياض.

كما أظهرت دراسة (Cai Liu Huang & Liang, 2019) ان القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئياً في العلاقة بين المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأن المناخ المبتكر يغير بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين إدارة المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات، كما أظهرت دراسة (Panda & Rath, 2016) ان قدرة تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيقات المعرفة تمكن من تحقيق الرشاقة الإدارية التنظيمية، وان العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية.

وفي سياق اخر فإن المملكة العربية السعودية ولتحقيق رؤيتها المستقبلية فقد بدأت في حوكمة مؤسساتها والاعتماد على تطبيقات المعرفة والرقمنة لإكمال مشروعات الحكومة الالكترونية وقد قطعت شوطاً كبيراً في تحقيق ذلك، كما اهتمت بتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية المختلفة، وظهرت أساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب الإدارة الرشيقة، وبالتالي يحاول الباحث في دراسته الحالية تحليل بعض النماذج المختارة لقياس دور الإدارة الرشيقة في مشاريع المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة، ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية واستناداً لهذا الواقع ولنتائج الدراسات السابقة المشار إليها ضمن مشكلة الدراسة الحالية، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

2.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات الإدارة الرشيقة كنموذج حديث في الإدارة، ودورها في تحقيق متطلبات المعرفة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية:

1.2.1. الأهمية العلمية:

سوف تقدم فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة والإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، كما سوف تقوم بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بها أصولها ونشأتها لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة مستقبلاً من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى.

2.2.1. الأهمية العملية:

1. تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر بالتزود ببعض النتائج والتوصيات لتطبيقها في واقعهم من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

2. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر العمل الإداري بالمملكة والمتمثلة في المعرفة الحديثة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة، من خلال دور الإدارة الرشيقة فيها وذلك من خلال إدخال الحداثة في العمل الإداري بالأجهزة الحكومية المختلفة.
3. تتناول الدراسة الحالية موضوع الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة سوف تحقق واحده من أهداف الرؤية في توجه الدولة المستقبلي لتحقيق المعرفة واستخدام الأنظمة الحديثة في الأجهزة الحكومية.
4. تقدم هذه الدراسة نموذج علاقة الإدارة الرشيقة بإدارة المعرفة يمكن تطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
5. تشكل هذه الدراسة إضافة حقيقية للمكتبة العلمية وللبحوث الحديثة في المكتبة السعودية، وقد يستفيد منها الباحثين في المستقبل القريب من خلال دراسة محاور اخرى لم يتناولها الباحث في دراسته الحالية.

3.1. أهداف الدراسة:

انطلاقاً مما سبق وفي إطار تحقيق الدراسة لهدفها الرئيسي المتمثل في: التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية، حول الأدوار التي قد تلعبها الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذا الهدف العام يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
2. التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
3. التعرف على الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
4. الوقوف على النماذج والتجارب العالمية في تطبيقات الإدارة الرشيقة وأثرها على المشاريع بشكل عام وعلى مشاريع تطبيقات إدارة المعرفة بشكل خاص.
5. التعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
6. التعرف على تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
7. الخروج بنموذج مقترح يحدد دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.

4.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية على الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
2. ما هو مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟

3. ما هي الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
4. ما أهم النماذج والتجارب العالمية في تطبيقات الإدارة الرشيقة وما أثرها على المشاريع بشكل عام وعلى مشاريع تطبيقات إدارة المعرفة بشكل خاص؟
5. ما هو تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
6. ما هو تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
7. ما هي تصورات الموظفين حول الحلول المقترحة التي تساهم في دعم توجهات الإدارة الرشيقة لدعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟

5.1. منهج الدراسة:

1. تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، من خلال التركيز على بعض الأجهزة والوحدات الحكومية في منطقة الباحة لدراسة حالتها وتحليل واقعها وصولاً لنتائج تفيد الدراسة.
2. سوف يتم استخدام منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة وهو عبارة عن طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم، ومن خصائصه أنه أسلوب للوصف وأسلوب موضوعي ومنظم ويعتمد على التقديرات الكمية وهو أسلوب علمي حديث.
3. كما يتم استخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة، وفي ذلك يتم التركيز أيضاً على جماعة التركيز لأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم عن النموذج المقترح تقديمه في نهاية هذه الدراسة.

6.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- حد الموضوع: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
- الحدود المكانية: الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة.
- الحدود اللغوية: الدراسة تتخذ اللغة العربية في صياغة محتوياتها وفصولها.
- الحدود الزمنية: سوف يتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2022م - 2023م

7.1. مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الخاصة بالدراسة في الآتي:

- الرشاقة: اصطلاحاً أنها: "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر الى التغيير على أنه فرصة للتقدم والازدهار" (الحنيطي، 2019، ص 58).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها قدرة الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية وتقبلهم للتغيير الشخصي والجماعي نحو الأفضل والاستفادة من هذا التغيير لمصلحة العمل.
- الإدارة الرشيفة: اصطلاحاً تعرف بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج" (Cardon, 2015).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي يؤديها الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل إنجاز وتحقيق عمل معين داخل الوحدة التنظيمية الحكومية المعنية.
- المعرفة: اصطلاحاً "هي مجموع ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات عقلية معقدة مثل الإدراك والتعلم والتعليم والتداعي والتواصل" (السالم، 2014، ص 19-20).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها خلاصة البحث والتفكير وبأنها الفردي والجماعي للأفراد وتطوير الخطط الابتكارية، وغيرها من أشكال بأنها الفكري للأفراد والذي يساهم ايجاباً في تحقيق اهداف وخطط الأجهزة الحكومية.
- إدارة المعرفة: اصطلاحاً "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو المؤسسة من أجل التقاط كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطاتها، وجمعها، وتصنيفها وتنظيمها و تخزينها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد العاملين فيها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل" (الخالدي، 2011).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها عمليات تدفق وانسياب المعرفة إلكترونياً عبر مجموعة من الأجهزة الذكية لمشاركتها ونشرها وتدويرها بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجهاز الإداري الحكومي بغرض حل المشكلات الإدارية وكتابة التقارير والاستجابة السريعة لمتطلبات المراجعين للوحدة الحكومية المختصة.
- مشاريع إدارة المعرفة: اصطلاحاً تعرف بأنها "جهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، ويمكن القول إن المشروع هو أداء أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق لأدوات المعرفة" (الحارثي والفايدي، 2020، ص 447).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها المشاريع الحديثة والمتعلقة بالمعرفة والنظم الحديثة والتي أخذت في الانتشار مؤخراً بفضل تطور الاتصالات وشبكات المعلوماتية حول العالم.

المبحث الأول/ الإدارة الرشيفة:

إن الإدارة الرشيفة هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات الإدارية بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإدارة والعملية الإنتاجية بمختلف أنواعها، وفي السياق فقد أشار (Niccolo 2014, p31) إلى أنه استخدم مصطلح (Lean) لأول مرة في عام 1988م من قبل (Krafcik) حيث تم تطوير هذا البرنامج في الولايات المتحدة من أجل تحديد أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي.

تم استخدام مصطلح (Lean) مرة أخرى ونشره بواسطة (Womack) وآخرون في الكتاب المرجعي تحت عنوان The machine that changed the world لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة (Toyota) لصناعة السيارات والمعروفة باسم (Toyota Production System TPS). وقد أشارت دراسة (هاراف وآخرون) إلى أن الرشاقة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، (المصري، 2016: 262).

مفهوم الرشاقة:

عرفت الرشاقة بأنها القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات، والاستجابة إليها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة، بوصفها ضرورة أساسية للأعمال (Tallon and Pinsohneault: 2011)، كما عرفت الرشاقة بأنها "القدرة على الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة بسرعة ومرونة، واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل، والنظر إلى التغيير على أنه فرصة للتقدم (الحنيطي، 2019: 58).

مفهوم الإدارة الرشيقية:

تنطلق فكرة الإدارة الرشيقية من مبدأ رفض قبول الهدر (Arnout and all. 2011: 94)، يعرف هذا النظام على أنه "نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة" (Giles, 2007, 100) وقد عرف Womak, 2004 الرشاقة على أنها "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين" (محمد، 2009: 4).

هنالك العديد من التعريفات التي وضعها الباحثين للإدارة الرشيقية، وقد عرفها (ركاج، 2017) في دراسته بأنها "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسباب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

كما عرفت بأنها "هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري" (عبدالباري ويوسف، 2021: 37)، وهي إدارة بأسلوب يهدف إلى تقليص الهدر في (الوقت، جهد العاملين، ورأس المال) باستخدام الطرق العلمية الحديثة في القيادة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل ما يمكن من المدخلات.

إن القيادة الرشيقية هي أفعال وسلوك تؤثر في المرؤوسين من حيث الاستجابة والتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل وتحقيق التنفيذ الأفضل لمصلحة المنظمة من خلال الاحترام والتقدير بين القائد والمرؤوسين وقد 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" (Ali & Lohman, 2016: 35)

ويتطلب من القيادة ان تكون مستعدة لمتابعة التغييرات في المنظمة بدءاً من سلوك الأفراد ووصولاً الى التكنولوجيا المعتمدة فيها، ويعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، كما أن "التطور السريع الذي تعيشه القيادة، أدى الى ازدياد الحاجة إلى قيادة رشيقة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات" (السعيد، 2018: 1).

جاء "مفهوم الرشاقة الإدارية، والذي يجمع العديد من الإجراءات والممارسات والتوجهات التي تشكل في مجموعها ما يطلق عليه مبادئ الرشاقة الإدارية. كما تشمل مبادئ وخصائص جوهرية تهدف إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكفاءة إنتاجية المؤسسات وقدرتها على تلبية مطالب عملائها؛ لضمان الاستمرارية والتميز في بيئة أعماله" (الفقيه، 2017). ولكي تكون فلسفة مفهوم الإدارة الرشيقة ناجحة، يجب أن تكون مقبولة تماماً وتعمل بها المنظمة ككل. لذلك فإن هذه الفلسفة ينظر إليها على أنها مشروع غير منتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، وأنها فلسفة بسيطة نسبياً للتعلم والفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها.

مبادئ الإدارة الرشيقة:

حتى تحقق الإدارة الرشيقة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى " Jeffrey Liker في كتابه "منهج تويوتا" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة أشار إليها (بن وارث وجابة، 2016: 145-146) كما يلي:

1. تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
2. خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
3. اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.
4. انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
5. التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.

أدوات الإدارة الرشيقة:

لكي تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة، كما أن جزءاً آخر من هذه الآليات تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها، وعلى العموم يمكن تبيان مختلف هذه الآليات والتي تظهر من خلال ما يلي:

أولاً/ فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد:

يقوم هذا الأسلوب على جعل نظام الإدارة يعمل وفق ما هو مطلوب من دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف أثناء العمليات الإدارية، وحتى يتم إزالة هذا الهدر يجب إنتاج ما يطلبه المستفيد ومن دون زيادة، وبالتالي فإن هذه الفلسفة تقوم على نظام Pull (سحب) أي أن الطلب الفعلي هو الذي يحدد العمليات الإدارية (Larry, 2012).

ثانياً/ فلسفة Jidoka:

تمثل هذه الفلسفة المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الإدارية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبشكل مبكر (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010). يقوم منهج (Jidoka) على مبادئ أساسية تتمثل بحسب (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010) بما يلي:

1. التفتيش المباشر: هو عملية مراقبة الجودة، والتي يجب أن تكون من القائمين على العمل أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيقة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدر للطاقة البشرية.
2. التفتيش من المصدر: هو عملية مراقبة الجودة، والتي لا تعني فحص أداء العمل إن كان به عيوب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب، وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.
3. المسؤولية الواضحة: هناك في أسلوب الإدارة الرشيقة خطوات عملية يجب أن تكون واضحة، لبيان متى حدث العيب، وبالتالي يتم التعرف بسهولة على مصدر العيب والمسؤول عن ذلك.
4. التوقف الضروري: حين اكتشاف العيوب وعدم الاستمرار في الأداء يجب التوقف لحين معالجة المشكل واستئصاله من النظام ككل.
5. تنميط العمل: وهذا يشير إلى أن العمليات الإدارية ومختلف الإجراءات في جميع المراحل يجب أن تكون مفصلة ومحددة وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإدارية، وهذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أثناء الإدارة، وبالتالي فإن تنميط العمل يتضمن تحديد الوقت بين مخرجات العملية الإدارية، وهذا الإجراء من شأنه أن يحدد نسق العملية الإدارية في مختلف الأقسام.

ثالثاً/ فلسفة السينات الخمس:

هذه الفلسفة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل بهدف تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل وضمان السلامة المهنية من أجل تجنب الهدر. وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ جميعها بالحرف (S) وتتمثل بالآتي (Michel, 2009):

- Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة القائمين على العمل.
- Seiso: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح لدى القائمين على العمل.
- Seiri: وتعني تصنيف فرز وتصفية.
- Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.
- Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين.

أهداف الإدارة الرشيقة:

أشارت (كرنات، 2019: 39) إلى أهداف الإدارة الرشيقة وفق ما يلي:

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

متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه للمؤسسة الإدارية ومن بين أهم هذه المتطلبات بحسب (Nicole, and Thomas, 2009:82) ، (بو كطف، 2015: 13) ما يلي:

1. دعم الإدارة العليا: فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب. والقبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة، وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة وبأنها.
2. التعاون بين الإدارة والعاملين: اقترحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها، إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهودهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر، تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر: وجه الاختلاف بين إدارة المشاريع التقليدية والإدارة الرشيقة هو تجزئة مخرجات المشروع الى وحدات أصغر. العمل على تكامل مخرجات فرق العمل التأكد من أن المخرج النهائي موافق للمواصفات المطلوبة ومساعدة أعضاء الفريق على الإنجاز باستخدام الإدارة الرشيقة.
3. الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله ، فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد

على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة، والاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

4. التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية تركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين، فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادرا ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة.

معوقات الإدارة الرشيقة:

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

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

الرشاقة الاستراتيجية:

إن الرشاقة الاستراتيجية تتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات الإدارية المختلفة، لكي تنكيف مع المتغيرات السريعة التي تحيط بها والقدرة على استغلال الفرص، وبلورة هذه الاستراتيجية بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وحيث إن الرشاقة الاستراتيجية تعني "القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة الغير مؤكدة، والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة" (سعد، 2017: 2).

مفهوم القيادة الرشيقية:

يعتبر متغير القيادة الرشيقية من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وأن انطلاقاً من 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 وخلال الفترة الزمنية من 1980م إلى 1990م كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل.

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 1990م 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, 2012: 56).

تعتبر القيادة الرشيقية مدخل رئيسي لتطور المؤسسة واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، في عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، وعليه فالقيادة الرشيقية مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين كما أن القائد يلعب دوراً كبيراً في تعزيز روح التعاون ومدى قدرته على اقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفاعلية وفي جو مناسب (هجيره، 2019).

يوجد ثلاث ركائز للقيادة الرشيقية، وهي: القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية، وبناء قدرات ديناميكية فعالة، وتعزيز الثقافة الرشيقية من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عمل أو ممارسة تساعد على الجمود والضعف، وعندما يتحقق الدمج والتنسيق بين هذه الدعائم الثلاثة على النحو الأمثل، يمكن للمنظمات أن تحافظ على مكانتها واقتناص المزيد من الفرص وتحقيق الريادة والصدارة (أبو حمود، 2019).

أهداف القيادة الرشيقية:

يعتمد نجاح المنظمات على القيادة الرشيقية من خلال مواكبة التطورات، ويعد النمط القيادي أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام (بن معنوق، 2017) ومن الرؤى الداعمة لذلك اتفق الباحثون (هجيرة، 2019) (Kaczor, 2019).

كما أشار (الغامدي، 2021) على أن القيادة الرشيقية من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن أن تساعد القيادات على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأبرزت الدراسات دور هذا النمط القيادي القائم على المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموازنة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة وتنفيذ السلوك الرشيق من قبل الإدارة العليا يشجع على احترام الأفراد من أجل إيجاد التحسين المستمر في المنظمة" (Hamouda, et al. 2014:31)، كما "إن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقية يوجد روابط علانقية بين القائد والعاملين قائمة على

المحبة والاحترام المتبادل" (الفتلاوي، 2017: 23) ويخلق نظاما يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الحقيقية للاحتياجات العملاء" (كاظم، 2020: 66).

مزايا القيادة الرشيقة:

من مميزات القيادة الرشيقة بحسب (الفتلاوي، 2017: 23) ما يلي:

1. تحقيق فهم أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها
2. تحقيق إنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
3. أن توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
4. إن أحد أهم مزايا القيادة الرشيقة هي السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.
5. يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاد هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة .

المبحث الثاني: مفهوم المعرفة:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، لذا أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، لذا أصبحت حاجتها لامتلاك معرفة متميزة حاجة ملحة، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة، باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بدون تكلفة إضافية.

وحيث أنه مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة" (عيشوش، 2018: 1).

للمعرفة دور بارز في التقدم الذي يشهده العالم اليوم والتطور المعلوماتي، فقد تقدمت تلك الدول وتطورت بفضل اهتمامها بالمعرفة والعلم حيث أنه أساس ثورة المعلوماتية والاتصالات وغيرها، وقد عرف الإنسان المعرفة وتعامل معها منذ القدم منذ نشأته على أرض البسيطة، وازدادت المعرفة مع مرور الوقت بشكل تراكمي مشكلتاً الخبرات والمهارات التي يمتلكها الإنسان جراء الممارسات اليومية، وقبل البدء في تعريف مفهوم المعرفة نبدأ بتوضيح العناصر التالية التي هي النواة التي تتشكل منها المعرفة.

وفي ذلك أشار (الناصر، 2015: 17) بأن المعرفة "تعد من أهم الموارد المنظمة في التنظيمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من الموارد المنظمة الخاملة فإن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة".

أما من حيث المفهوم الاصطلاحي والعام للمعرفة فإنه يشير إلى التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث وغيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة والتي يتم تجميعها وتحليلها وتخزينها والوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلاً واضحاً للمعرفة والتي إذ أحسن التعامل بها سلوكياً فإنها تحقق ما يطلق عليه الحكمة (حمود، 2010: 41).

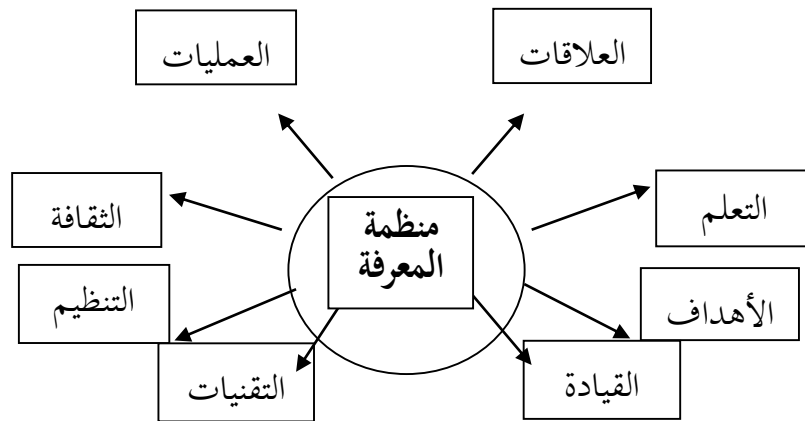
أما المعرفة فهي الفهم والوعي المكتسب من خلال الملاحظة والتفسير والدراسة حيث يتم تحويل المعلومات إلى خبرة عملية توجه سلوك من يستقبلها. وقد أوضح (البيلاوي وحسين، 1426: 31-32) عدة تعريفات للمعرفة على النحو الآتي:

1. المعرفة هي المعلومات الموجودة في سياق ما، ويخص هذا التعريف وجهات النظر الخاصة بأصحاب المذهب العقلاني للمعرفة والمنطق الذي يستند على أن المعرفة مفيدة إذا لم يوجد تناقص داخلها، بحيث تضيف جديداً لبنية المعرفة الحالية.

مفهوم وأهمية منظمة المعرفة:

يمكن الإشارة بصورة مقتضبة للفوائد التي تحققها منظمة المعرفة من خلال الدور الفعال الذي تنتقل إليه من خلال إنجاز أهدافها، "وذلك بتقدير وضع المنظمة الفكري وبناء أواصر الثقة وتقوية العلائق بين الأفراد العاملين في المنظمة ثم اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين وتطوير معارف ومدرجات الأفراد وصقل قدراتهم ومهاراتهم وقابليتهم واستثمارها في المجالات الهادفة للمنظمة" (حمود، 2010: 32). وتتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال الدور الذي تضطلع به في تحقيق متطلبات النهوض التنموي خصوصاً في المجتمعات النامية، إذ أن الدول المتقدمة تشكل لديهم المعرفة أهمية كبيرة في تكوين الناتج القومي الإجمالي. وهذه الحقيقة أشار إليها الله سبحانه وتعالى في القرآن بقوله (يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً) البقرة: 269. إذ أن التمكن جلياً بهذه الآية الكريمة يتضح بجلاء بأن الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي وإن طبيعة الحكمة من شأنها خلق كل أفاق وبواعث التقدم والتطور المستهدف للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء. ومن هنا يظهر بوضوح أن المعرفة تشكل الحصيلة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد إنجازها. والشكل التالي يوضح مكونات إدارة المعرفة داخل منظمة المعرفة:

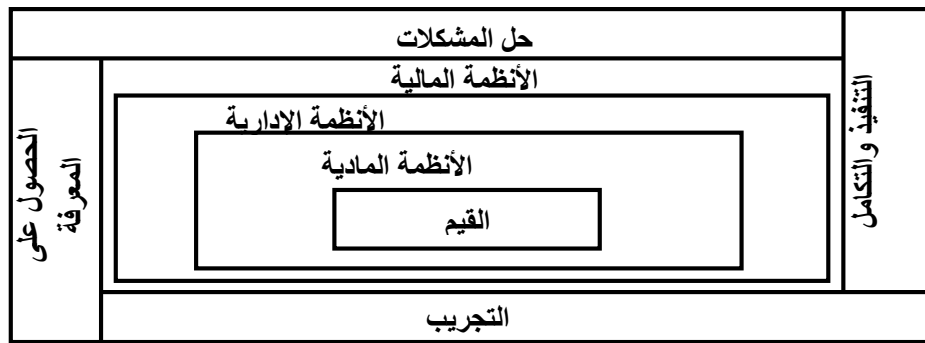
شكل رقم (2-3): مكونات إدارة المعرفة داخل منظمة المعرفة



المصدر: الخيرو و جلال (2004)، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القادة نماذج إدارة المعرفة:

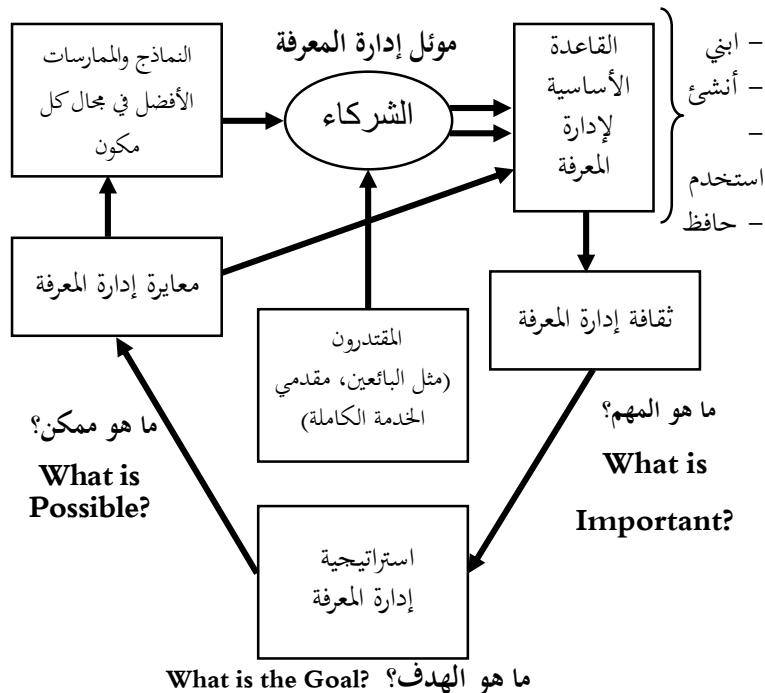
- لقد قُدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية ومن هذه النماذج بحسب ما يراه (حمود، 2010: 73-76) بالآتي:
- أولاً) نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: ونموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة - المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:
1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع.
 2. المعرفة قد تكون متجسده أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسده في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.

شكل رقم (2-6): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



ثانياً) نموذج موئل لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E. Winosky)، ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرة لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرة هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل.

شكل رقم (2-7): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: (حمود، 2010: 74)

ثالثاً) نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم (D. Skyrme)، ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. وتتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

المبحث الثالث/ تجارب دولية في الإدارة الرشيقة:

حظيت الإدارة الرشيقة باهتمام كبير في كل أنحاء العالم، حيث سعت المؤسسات العالمية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة باعتبارها تواكب التطورات التي تحدث ساعه بعد ساعه حول العالم من تطور في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وانتشار شبكات الانترنت حول العالم ساهم في ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم، وبالتالي فإن العديد من المؤسسات العالمية قد اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاماً لأعمالها ولقد شهدت هذه المؤسسات العالمية نجاحات كبيرة نتيجة ذلك، وفي هذا المبحث يتناول البحث بعض التجارب العالمية لبعض الشركات التي اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاماً لأعمالها.

أولاً/ تجربة شركة تويوتا اليابانية:

يتم استعراض تطبيقات الإدارة الرشيقة من وجهة نظر تطبيقية بمعنى من وجهة نظر ممارساتها من قبل المؤسسات حيث يتم التركيز بالخصوص على دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات باعتبارها صاحبة الفضل والريادة في ابتكار هذا الأسلوب إن كان على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات محاولين في نفس الوقت استخلاص بعض الدروس والعبر المستفادة من إدارة إحدى أهم الشركات العالمية كشركة تويوتا اليابانية، الإدارة الرشيقة كفلسفة وطريقة تفكير يرجع تاريخها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأت أفكار الإدارة اليابانية في الانتشار عبر العالم خصوصاً في الفترة الممتدة من السبعينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين والفضل في ذلك كله يرجع إلى شركة تويوتا (Toyota) اليابانية لصناعة السيارات (عمر وطيب، 2019: 22).

أظهرت شركة تويوتا اليابانية نتائج باهرة من حيث ارتفاع نسبة المبيعات والطرق والأساليب المستعملة في التصنيع معتمدة في ذلك على عدة مناهج ونظريات وممارسات إدارية طورتها هذه المؤسسة عبر عقود من الزمن بدءاً من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT: Time In Just) وصولاً إلى نظام تصنيع شامل سمي بنظام تويوتا للإنتاج (TPS: System Production Toyota) ليتطور هذا النظام بشركة تويوتا فيما بعد وتشمل مبادئه نواحي عدة ويعرف بعد ذلك اصطلاحاً بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean Management)، (عمر وطيب، 2019: 22).

تعتبر الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا نظاماً متكاملًا تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة بكفاءة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. فهي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر،

وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموازنة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها. لقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة بشركة تويوتا اليوم أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها أيضا من خلال:

1. الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتمسم بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما عرف عنها من صرامة، ومعياري مرونة العاملين في شغل أو اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.
2. من خلال الولوج في قطاعات كانت تعتبر المتنوعة ومحدداته الخطرة.

المبحث الرابع/ العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية:

المقدمة:

تتناول الدراسة في هذا الفصل العلاقة بين الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة، من خلال ممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، وسوف يتم تناول العلاقة بينهما، بالإضافة إلى علاقة تطبيقات المعرفة بمتغيرات أخرى مثل الموارد البشرية، أو بالمعلومات، أو بتكنولوجيا المعلومات، وبالقيادة الإدارية الرشيقة وبالرشاقة التنظيمية.

إدارة المعرفة في المنظمات والأجهزة الحكومية:

حاولت المنظمات الحكومية في مختلف دول العالم مواكبة التطورات العلمية، وظهرت فيها مفاهيم العولمة الحديثة نتيجة ثورة الاتصالات والتقنيات والمعلوماتية التي تنامت بشكل كبير في العمل الإداري الحكومي، وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تغييرات اجتماعية وتقنية وبيئية واقتصادية كبيرة على المستوى العالمي، واستمرت هذه التغييرات، إذ انتقل العالم إلى عصر المعلومات، مما يجعل المنظمات العامة والخاصة جميعها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع تتعرض إلى ضغوطات متزايدة من أجل زيادة تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل بطاقة إنتاجية عالية، وتعتبر إدارة المعرفة أحد تلك التطورات، وقد عملت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية أسوة ببقية دول العالم من الاستفادة من تطبيقات المعرفة الحديثة في مؤسساتها الحكومية.

وفي ذلك فقد أشارت (حنان، 2020) انه "يعتبر تحسين إدارة المعرفة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية أمراً ضرورياً لتطوير أداء تلك المؤسسات، وزيادة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ولتعزيز قيم خدمة المجتمع على الوجه الأمثل، وهو الهدف الأسمى الذي يجب على تلك المؤسسات الحكومية وضعه على رأس سلم أولوياتها". ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية، يجب على المؤسسات زيادة كفاءة كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إدارتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجددة ومبتكرة، للاستفادة من قاعدة معارف أوسع، قادرة على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبقة.

كما تحتاج المؤسسات الحكومية أيضاً، وبهدف تحسين إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومةً بالحصول على معلومات متكاملة وشفافة عبر جميع أطرافها التنظيمية وكل هذا لا يأتي الا بتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة.

كما تحتاج المؤسسات الحكومية إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية من حيث التكلفة مثل تعزيز الشراكات مع الجمهور، بهدف الوصول إلى المعرفة والخبرة، وتمثل تعبيراً عن حاجات المجتمع، ليتم استخدامها في إطار تطبيقي عملي، يجعل من المعرفة أداة ذات قيمة خدمية مجتمعية. ولا تزال مقاومة الموظفين للتغيير هي أكبر عائق أمام التغيير الناجح في المؤسسة

الحكومية، حيث يجب معالجة قضايا إدارة التغيير كممارسات عمل جديدة، كما يجب تقديم طرق جديدة للمعالجة وتنفيذ المهام، من خلال تقديم حوافز للموظفين للتعليم والتطور المعرفي؛ ووضع خطط جيدة تضم مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير تلك، ووضع برامج مماثلة لتشجيع تفاعلات المواطنين والتعاطي مع الحكومة.

في السياق فقد اشارت دراسة (الحمودي، ب ت) الاستطلاعية، عن إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت الى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة واهميتها ومتطلبات تطبيقها في الفكر الإداري المعاصر، كما هدفت الدراسة الميدانية الى التعرف على اتجاهات مديري ومديرات الأجهزة الحكومية نحو إدارة المعرفة كما هدفت أيضا الى التعرف على آراء المديرين في مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في دعم القيادات الإدارية لنظام إدارة المعرفة، توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، توافر التقنيات الداعمة للمعرفة وقد أظهرت نتائج الدراسة ان منظمات القطاع العام تهتم بتقنيات إدارة المعرفة بشكل رئيسي سواء على المستوى التقني والتجهيزات او على مستوى نظم وقواعد وبرامج المعلومات من أجل أداء الأعمال، إلا أنها لا تركز على إتاحة الفرصة لجميع العاملين للحصول على المعلومات من جميع مصادر المتاحة. وجاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتؤكد على قياس الأداء حيث تم تأسيس المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية العامة بشكل مؤسسي مدعوم بمؤشرات قياس الأداء بطريقة تعزز المساءلة والشفافية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030)، وفي قطاع التعليم تشكلت هيئة تقويم التعليم والتدريب وتتضمن على: المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد التقني والمهني والمركز الوطني للقياس (هيئة تقويم التعليم والتدريب).

وبرز دور الإدارة الإلكترونية بتطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء تفعيل عمليات إدارة المعرفة التي تركز على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، فإدارة المعرفة تمكن من زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وترتقي بجودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين بنائها. وتعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي للرشاقة التنظيمية المحققة للميزة التنافسية للجامعات، لكن تعاني غالبية الجامعات من قصور في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بدأ من اكتساب المعرفة وتبادلها ثم أثرائها وتطويرها، وانعكس ذلك سلباً على البنية التنظيمية والاجراءات الإدارية والاتصال الوظيفي والعلاقات المجتمعية والثقافة التنظيمية الداعمة لذلك (الهادي، 2015: 369-398).

إدارة المعرفة وعلاقتها بالإدارة الرشيفة:

من المعلوم أن المعرفة أساسا اعتمدت على الحداثة والتطور الذي حدث وما زال يحدث يوماً بعد يوم في تقنيات التواصل ووسائل الاتصال وشبكات المعلوماتية وكل ما هو حديث حيث أن المحور أخذت من تلك التقنيات والتطورات التي طرأت على العالم وأدخلتها مجال العمل الإداري وفق مفاهيم حديثة ومتطورة، وفي السياق فإن أنماط الإدارة في المنظمات الإدارية المختلفة قد أخذت هي أيضا في التطور والتحديث وظهرت أنماط عديدة حديثة منها ما يطلق عليه بالإدارة الرشيفة والتي تعتمد أيضا على الحداثة شأنها شأن المعرفة وتطبيقاتها، وهي بالإضافة لاعتمادها على الحداثة فقد أخذت المعرفة وتطبيقاتها وابعادها كأساس لإدارة النمط الإداري الرشيق في المؤسسات والمنظمات الإدارية الخاصة والحكومية.

وحيث ان عمليات إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تمكن المنظمة من التعرف على قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي والاستفادة من تلك القدرات للوصول بأدائها الى اعلى مستوى ممكن من الفعالية وحيث ان هذه العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، في السياق فانه تواجه المنظمات العديد من التغييرات

والتطورات المتسارعة، في العديد من المجالات، منها الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، سواء أكان ذلك بظهور العولمة وحرية الاتصال وازدياد حدة المنافسة والانفتاح وتبادل المعلومات، أو من زيادة وعي المستهلك بحقوقه مما شكل ضغوطات على هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاققتها الإدارية والاستراتيجية والتنظيمية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها بأنهاية، والتنافسية، التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، بحيث تتمكن المؤسسات من القيام بعمليات إدارة المعرفة بأكبر قدر ممكن لتحسين الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة "أصبحت في عالمنا اليوم، إحدى وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم استراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي، واستراتيجية إدارة المعرفة الكيفية، هي استراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها على توليد المعرفة في حقيقتها، وهي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومع ما هو معروف في الوقت الحاضر" (مساعدة، 2013: 267).

البناء الاستراتيجي الرشيق لإدارة المعرفة:

أدركت المنظمات التي تسعى للنجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاققتها الاستراتيجية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها. فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة، في السياق تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة" (Idris & Al-Rubiae, 2013:71)، في السياق فإن البناء الرشيق هو مجرد محاولة لتطبيق الإدارة الرشيقة والتي تنشأ من نظام الإنتاج والبناء، والتي تهدف إلى إدارة وتحسين عمليات البناء مع الحد الأدنى من التكلفة والقيمة القصوى التي كتبتها احتياجات العملاء، وبعد سنوات من التطوير، ظهرت هناك بعض الدراسات التي تربط الإدارة الرشيقة مع إدارة المعرفة، وأساليب تنفيذ التصميم، والتقنيات والأدوات ذات الصلة التي تم إنشاؤها، (Jamil&Fathi,2016:638).

أهمية الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المعرفة:

أن الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة تتمتع بأهمية كبيرة؛ لما لها من تأثير على المنظمات من المزايا التنافسية مع نجاحها وبقائها في سوق العمل والمنافسة من خلال تعزيز التفكير الاستراتيجي المستقبلي، وضبط التغيرات والسيطرة عليها وتجنب التهديدات، بما يؤدي للتفوق. وقد أشار بعض الباحث ومنهم (هنية، 2016)، (الكبيسي ونوري، 2013)، (الصانع، 2013) لأهمية الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المعرفة من خلال النقاط اليه:

1. تعتبر الرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المنظمة حيث أنها ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، الأمر الذي سيمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين.
2. أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

3. أنها تمكن الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
4. تؤكد الرقابة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
5. تقوم الرقابة بتجسيد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر؛ لأنها تساعد في اعداد المنظمات لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات عادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات وازالة العوائق أمام التغيير.
6. تمنح الرقابة المنظمة إطار عمل مرن، بحيث تمكنها من النجاح والتفوق؛ وذلك عن طريق منح فرق العمل صلاحية واسعة في اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة .
7. تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها.
8. يعد وجود الرقابة في المنظمات وسيلة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المنظمات الأخرى.
9. توفر الرقابة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وتوؤها لإيجاد طرق مبتكرة تنافس من خلالها في أي ظروف، من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، كما تساهم في صياغة رؤية استراتيجية تعبر م خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا.

إدارة المعرفة الرشيقة:

أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وإدارة عمليات المعرفة المختلفة وتطبيق المعرفة الناجمة عنها في تنفيذ أنشطة الشركات وعملياتها تمثل جوهر الرقابة الاستراتيجية (المحاميد، 2015). وقد تم تعريف مفهوم إدارة المعرفة الرشيقة بأنها هي الحصول على المعلومات الصحيحة، في شكلها الصحيح، للأفراد وبالوقت المناسب، وضمن الشروط النظرية والمشاكل التي تنشأ من الحصول على المعلومات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب من خلال تحديد المعلومات الصحيحة (Rooke,etal.,2010:17) ولتوفيرها للمنظمات الصناعية عالية التقنية المبتكرة المنتجات ذات الأداء العالي، والهدف من هذا العمل يركز على عنصرين بحسب (Zapp,etal.,2013:446) هما:

1. توفير خدمة ممتازة للعملاء من خلال فريق متخصص داخل المنظمة وفي جميع أنحاء العالم.
 2. حفظ ونقل الاختصاص والخبرة بين الموظفين داخل المنظمة.
- وتسعى المنظمة لتطوير ترسانتها المنهجية التي يجب أن تكون واضحة ودقيقة وسهلة الاستخدامات من أجل زيادة الأداء وكفاءة خدمات العملاء الرئيسية التي لها القيمة المضافة العالية و لها تأثير هام على صورة علامتها التجارية (Zhao,etal.,2016:78).
- #### أهمية إدارة المعرفة الرشيقة:

هناك علاقة بين أداء المنظمة وإدارة المعرفة من وجهات نظر الباحثين المختلفة، ووصفت المعرفة كجزء طبيعي من تطوير المنتجات، ولذا ينبغي أيضا أن تدرج في نظرية بشأن علاقتها بعمليات المنظمة الأخرى، ووجد الباحثون أن شكلا من مبادئ الرقابة يمكن تطبيقها على جميع الأنواع تقريبا للعمل المعرفي، بما في ذلك تطوير المنتجات، وأن تنفيذ مبادئ الرقابة ويمكن

أن تولد فوائد عديدة. وهنالك ستة مبادئ للمدراء يجب أن تتبع من أجل خلق النهج لإدارة المعرفة الرشيفة وتخصيص الأنسب لمنظمتهم، وهذه المبادئ الستة بحسب (Zhao,etal.,2016:79) هي:

1. القضاء باستمرار على دوران العمل.
2. نسعى جاهدين لجعل المعرفة الضمنية صريحة.
3. تحديد الكيفية التي ينبغي للعمال التواصل بها.
4. استخدام أسلوب علمي محدد لحل المشاكل بسرعة.
5. الاعتراف أن النظام الرشيق هو التقدم في العمل.
6. امتلاكها قادة كشعلة للطريق، ومن المثير للاهتمام أن أساسها الرشاقة ومبادئ الأداء للمنظمة، كما توضح النظرية المقدمة، للعديد من المؤلفين قبل وبعد بحث وتتميز المعرفة باعتبارها جزءا هاما من عمليات المنظمة.

الابعاد الأساسية لتكوين إدارة المعرفة الرشيفة:

هناك مجموعة من العناصر الرئيسية في تكوين إدارة المعرفة الرشيفة والتي تساعد على استمرارها داخل المنظمة وهي:

1. التفكير الرشيق: يركز Lean Thinking على إزالة العقبات التي تعيق التدفق المتواصل من إجراءات العمل وفقا لرشاقة التفكير وتحديد "القيمة" هو الخطوة الأولى في الفكر الرشيق. والخطوة الثانية هي تحديد القيمة في الأنشطة الفردية. وبهذه الطريقة، توفر إمكانية التعرف على الإجراءات التي تمثل أو تنشأ الأفكار (Vlachos & Bogdanovic,2013:355). وفي كثير من الحالات، والتحويلات الرشيفة هي التغييرات الجذرية التي تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة لتكون ناجحة (Salehi & Yaghtin,2015:300).
2. القيادة الرشيفة: القيادة لا يمكن أن تكون ذات قيمة مضافة، لأن القيادة يمكن أن تحدد فقط الإطار اللازم لخلق القيمة المثالية، والقائد هو المدرب الذي يخلق الاستراتيجية، ويبني الفريق وتطوير مهاراتهم. والقيادة الرشيفة ليست بديلا ولا ميزة إضافية، فالقيادة الرشيفة هي الحلقة المفقودة بين الأدوات الرشيفة والتعلم والتحسين المستمر لتنظيم التفكير الرشيق (Mensik,2015:19).
3. الإدارة الرشيفة: يرى (Kadarova & Demecko,2016:11) بان الإدارة الرشيفة هي النقل، الجرد، الحركة، الانتظار، والإكثار من المعالجة، وتقليل العيوب، وزيادة المواهب، وأنها إعادة تحسين جودة الأداء، وانخفاض مستويات المخزون، والكفاءة العالية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين معنويات الموظفين ومشاركة والأرباح العالية.
4. ذكاء الأعمال: ذكاء الأعمال واحد من أبعاد المعرفة الرشيفة وهو مجموعة من التقنيات والأدوات لتحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لأغراض تحليل الأعمال، وتقنيات ذكاء الأعمال قادرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات غير المهيكلة للمساعدة في تحديد وتطوير وخلق فرص عمل استراتيجية جديدة (Uçaktürk,etal.,:2015:235) ويتألف ذكاء الأعمال من مجموعة من الأدوات لتحويل البيانات إلى معلومات لدعم اتخاذ القرار. بمعنى آخر، يشير ذكاء الأعمال إلى مجموعة طرق اكتشاف المعرفة من البيانات باستخدام مجموعة من التقنيات التحليلية، كاستخراج البيانات وتحليل أداء المنظمة، وتمكّن المنظمات من زيادة الإيرادات والقدرة التنافسية (Bach,2016:996).

ويرى (Kubina,etal.,2015:301) بأن ذكاء الأعمال هي أنظمة توفر جمع وتخزين وتحديث البيانات المهيكلة من مصادر مختلفة، وتسمح للمديرين بالعمل مع البيانات المتغيرة ديناميكياً وتحليلها وفهم ما يؤدي في النهاية إلى تسريع الحصول على المعلومات ذات الصلة واستخدامها الفعال في عمليات الحوكمة وصنع القرار في المنظمة.

بأنها الرشيق والمعرفة:

يرى (Sehested&Sonnenberg,2011) ان بأنها الرشيق هو حول العمل بكفاءة مع المعرفة، وهو حول الكسب بالسرعة الذكية، والابتكار الرشيق يساعد المنظمة بالتمركز بمواقع المنافسة الفعالة. فبأنها الرشيق هو العمل مع الوسائل الرشيق لتعمل بشكل منهجي للقضاء على جميع العمليات غير ذات القيمة المضافة من أجل تحقيق الأهداف مع أقل جهد ممكن.

الإدارة الرشيق وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية:

تلعب الإدارة الرشيق من خلال تطبيقات المعرفة دوراً محورياً كبيراً في الأجهزة الحكومية، حيث أنه ومع دخول التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية عبر تطبيقات المعرفة في المؤسسات الحكومية استطاعت تلك المؤسسات الحكومية تحقيق الكثير من الخطط والأهداف بتفعيلها تطبيقات الإدارة الرشيق وذلك من خلال ابعاد الرشاقة وتطبيقها في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وحيث تتمثل تطبيقات الإدارة الرشيق في:

1. رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي في الوقت المناسب في المؤسسات الحكومية (Park,2011: 24) وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية المحيطة بالمؤسسات الحكومية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسات الحكومية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي يتجلى فيها التغير البيئي وتقنيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً بالأحداث، الذي يتجلى فيها التغير
2. رشاقة عملية اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال في المؤسسات الحكومية دون تأخير، وتحديد الفرصة كيفية إعادة تكوين الموارد والتهديدات القائمة على تفسير الأهداف، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park,2011: 25).
3. رشاقة التطبيق/ الممارسة: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات في الأجهزة الحكومية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي، 2012: 147).

كما ان هنالك تحديات عديدة تواجه تطبيقات الإدارة الرشيق في الأجهزة الحكومية، وفي ذلك فقد اشارت دراسة (كرتات،2019) والتي تناولت الإدارة الرشيق في المؤسسات الحكومية ممثلة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات والصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق الإدارة الرشيق ومنها انه تتمثل معوقات الإدارة الرشيق في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية ادارية، حيث تتمثل التحديات في الإنتاج الزائد حسب نظام الإدارة الرشيق فان الإنتاج الزائد يسبب هدراً في المساحة والموارد المالية للأجهزة الحكومية.

كذلك تواجه تحديات في وقت الانتظار وهو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج، وتحضير سيء للعملية الإنتاجية ويحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تمييز ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات المعرفة وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدراً في المال والمساحة، كذلك من التحديات الأخطاء غير الضرورية وهي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب ضعف الجودة للخدمات الحكومية المقدمة.

في السياق فقد ظهرت الحاجة لتطبيقات المعرفة المختلفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تواجه الأجهزة الحكومية والمؤسسات الحكومية موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشله.

أهمية المعرفة للأجهزة الحكومية:

المعرفة وتطبيقاتها تتجلى أهميتها للأجهزة الحكومية في بعض النقاط والعناصر والتي تتمثل بحسب (الزطمة، 2011: 18-19)، (السلمي، 2002: 205) فيما يلي:

1. يعتمد قرار إنشاء المؤسسة الحكومية أو الجهاز المنظمي الحكومي في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف العمل وتوقعات الطلب على الخدمات الحكومية، ونوعيات المستفيدين المرتقبين للخدمات الحكومية وتفضيلاتهم.
2. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة الحكومية والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات الساندة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة في الدولة.
3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة في الأجهزة الحكومية، فعالية وكفاءة ما تقوم به المؤسسة الحكومية المعنية من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايير وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة الحكومية وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
4. يمثل تخطيط العمليات الإدارية المختلفة في الأجهزة الحكومية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة.
5. لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، لكن يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات الحكومية المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المؤسسات الحكومية وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

6. تحتاج الأجهزة الحكومية المختلفة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين الآخرين من خدماتها أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات تقديم الخدمات الحكومية المختلفة في التوقيت الصحيح.

مما سبق يخلص إلى حقيقة مهمة هي أن الأجهزة الحكومية في حقيقتها تعيش على المعرفة، وتنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادر ها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى وكفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة:

مقدمة:

تناولت هذه الدراسة ودراسات أخرى كثيرة موضوع دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث ألفت الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة، وفي ضوء مراجعة الباحث لعدد من الدراسات، وجد أن هناك الكثير من الدراسات التي بحثت في موضوع الإدارة الرشيقة ومحاور أخرى كلها تصب في خانة أهمية الإدارة الرشيقة وأهمية دورها، وفي هذه الجزء من الدراسة يحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات التي يرى انها ذات علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة الحالية، لذا حاول الباحث ومن خلال بحثه عن دراسات مشابهه أن يجد بعض المقارنات والمقاربات بين دراسته الحالية والدراسات السابقة التي تحصل عليها، حيث تم التطرق إليها بالتفصيل وهي كما يلي:

المحور الأول/ الدراسة المتعلقة بالإدارة الرشيقة:

دراسة علي (2021)، بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة العدوان (2021)، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية، هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية، وذلك بالكشف عن تحقيق هذا التطبيق للفاعلية المطلوبة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وتتناول الدراسة خمسة محاور أساسية (مبادئ) لمفهوم الرشاقة، وتتضمن: التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، التحسين المستمر. ولضمان تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة العشوائية، حيث تم توزيع (263) استبياناً، وتم استرداد (234) منها، أي ما نسبته (89%) من الاستبانات صالحة لغايات هذه الدراسة.

قدمت الدراسة المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالرشاقة الإدارية، والمؤثرات على عملية التطبيق من معوقات ومتطلبات الجاهزية وعوامل النجاح. واستخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك أثر لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على مدى الفاعلية المتحققة، ووجدت علاقة موجبة طردية بين تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية والفاعلية في الشركة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين محاور المفهوم موضوع الدراسة. وأكدت الدراسة إمكانية نقل أنموذج الرشاقة الإدارية من بيئة المنظمات الصناعية إلى بيئة المنظمات الخدمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق المبادئ التي حققت مستويات عالية من الفاعلية في تطبيقها، ونقلها إلى الفروع التابعة للشركة.

في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي، دراسة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، وذلك بتشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها اتفاق عينة الدراسة على تصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرشاقة التنظيمية، ودعم مناخ يسوده المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة الرشيقة سعياً للتنافسية،

دراسة عبد الله (2020)، بعنوان: درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجدي، تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة واستعانته باستبانة مكونة من محورين الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية، وبلغ عدد فقراتها 67 فقرة وطبقت على عينة قوامها 127 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة بنسبة 55% من مجتمع الدراسة الأصلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية تعزى لمتغيري الجنس والدرجة العلمية ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

المحور الثاني/ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

دراسة الشنطي والشريف (2019)، بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة، هدفت إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يؤثر بدرجة كبيرة على الرشاقة الاستراتيجية، وأنت عملية تخزين المعرفة بالمرتبة الأولى وأخيراً عملية اكتساب المعرفة، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية. وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية.

وأكثر عملية ارتباطا هي تطبيق المعرفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة تعزى الى متغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي.

دراسة الرقب (2011) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. منهج الدراسة وأداتها قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانة بنسبة 84,34%، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

دراسة الزاندي (2008) بعنوان: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي وما يكشفه من تحديد نقاط قوة أو ضعف في محافظة الطائف. وحصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف والبالغ عددهن (248) مشرفة تربوية في العام الدراسي 2007، وأن عدد أفراد عينة الدراسة هو (237) مشرفة تربوية. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، فيما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة الإشرافية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول درجة الممارسة جاءت لصالح متغير المؤهل العلمي دون غيره.

3. الخاتمة:

وفي الختام يظهر بوضوح أن الاعتماد على الإدارة الرشيقة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ففي ظل التحديات المستمرة والتطورات السريعة في البيئة الحكومية، تصبح القدرة على تكامل المفاهيم الرشيقة مع أهداف إدارة المعرفة أمراً حاسماً.

تعدُّ الإدارة الرشيقة منهجاً يعتمد على الكفاءة والتحسين المستمر، حيث يساهم في تعزيز التفاعلية والاستجابة الفعّالة لاحتياجات المشروع. تقوم الإدارة الرشيقة بتشجيع التعاون وتقليل التكلفة الزمنية، مما يساهم في تحسين أداء المشروع وتحقيق أهدافه بفعالية أكبر. ومن خلال تبني الأجهزة الحكومية السعودية لهذا النهج، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في الجودة، وكذلك في إدارة المعرفة داخل الهيكل التنظيمي. كما يُشكّل الارتقاء بمفاهيم الإدارة الرشيقة خطوة نحو التميز والاستدامة في ظل التحولات السريعة.

يعزز دمج الإدارة الرشيقة مع مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية الفعالية والمرونة، مما يجعلها على استعداد مواكبة التحولات المستمرة وتحقيق التميز في خدمة المواطن وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ومن خلال ما سبق ذكره يوصي الباحث:

- تبني الأجهزة الحكومية للأسلوب الرشيق كإطار عمل أساسي لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة.
- توفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع.
- بناء حلول تكنولوجية تساهم في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.
- تشجيع الهياكل التنظيمية على تعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم من التجارب والأخطاء.
- تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار وتطوير المشاريع.
- تعزيز الشفافية في جميع الجوانب، مما يساهم في بناء الثقة بين فرق العمل والمعنيين.

4. مراجع الدراسة:

أولاً/ الكتب:

- الببلاوي، حسين وحسين سلامة عبد العظيم. (1426). إدارة المعرفة مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الرياض: الدار الصوتية للتربية.
- الجنابي، أكرم سالم حسن. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحنيطي، رغد. (2019) أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (2011). معجم الإدارة، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. بيروت: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة.
- العلي، عبد الستار وعامر قنديلجي وغسان العمري. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مساعدة، ماجد. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، وحالات تطبيقية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الناصر، عامر عبد الرزاق. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.
- نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية منقحة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانياً/ الدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة والأوراق العلمية:

- أحمد، لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية (منشورة). مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد (4)، العدد (8)، بني سويف، ص114-140.
- أبو حمود، محمد. (2019). نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية. مجلة منارة العلم بمركز الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن. العدد (6).
- بن وارث، عبد الرحمن وجاية، أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. جامعة باجي مختار عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (17)، العدد (2) الجزائر.
- بن معتوق، حمزة. (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مجلد (5)، العدد (11).
- البناء، حسين موسي قاسم. (2015). أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، دراسة على المصارف التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه (منشورة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- بو كطف، محمد. (2015). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، الجزائر.
- الحارثي، غازي والفايدي، ياسر. (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان "دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، إسطنبول، تركيا.
- الحمودي، سلوى بنت عبد الله. (ب ت). إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.
- الخيرو، قتيبة صبحي أحمد وسحر جلال. (2004). أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات. المؤتمر الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
- السعيد، داوود. (2018). أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- سعد، عمر محمد ذياب. (2017). دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. دراسة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة.
- الشنطي، محمود، والشريف، تحرير. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة (منشورة). مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (2)، العدد (1)، جامعة العيف للعولمة والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة.
- الصانع، ايمان. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية للفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- عابد، حنان درويش. (2020). تحسين إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. صحيفة المدينة اونلاين، مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، منتدى تحسين إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية / <https://www.al-madina.com>
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (80)، العدد (80). ص. 635-748.
- عبدالباري، أشرف السيد ويوسف، شريف محمد محمد. (2021). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. مجلد (45)، العدد (1)، القاهرة.
- العابدي، علي. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)، ص. 147-174.
- العدوان، ياسر مناع. (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء عمادة البحث العلمي، المجلد (21)، العدد (1)، الزرقاء، ص. 60-73.
- عضوم، حسام صبحي. (2020). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق بأنها الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا". دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- عودة، فراس محمد عبد. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمر، مهدي وطيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. مجلة اقتصاديات الثروة (JEGE)، المجلد (1)، العدد (2).
- عيشوش، عواطف. (2018). أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال. دراسة دكتوراه اقتصاد وإدارة معرفة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الغامدي، نوال. (2008). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للنبات بمحافظة جدة: دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم النبات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية - جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، عائض سعيد. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة تبوك، السعودية.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (4)، المثني، العراق.

- الفقيه، منال أحمد. (2017). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. جامعة إب، صنعاء.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. مجلة قلوبال للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 37-46.
- المصري، مروان وليد سليمان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (بحث منشور)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (40)، العدد (2)، القاهرة.
- المحاميد، ربا. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- مسلم، عبد القادر أحمد وأبو سليم، شذا سليم. (2018). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق بأنها لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة. كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- ركاج، يحيى. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- الرقب، محمد وأحمد سلمان. (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الزطمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت. (2020). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (4)، ص 761-778.
- الكبيسي، صلاح الدين. ونوري، أسماء. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد (3)، بغداد، ص 170-202.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد بابها. رفاة للدراسات والبحوث، مجلة قلوبال للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 37-46.
- الهادي، أميرة. (2015). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. (بحث منشور) في مجلة الإدارة التربوية، المجلد (2)، العدد (7)، القاهرة.
- هجير، بحاش. (2019). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

- هنية، محمد أنور. (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- الياسر، أكرم محسن وغالي، حسين حريجة والشمري، احمد عبد الله امانه. (2016). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (63)، بغداد.

المراجع الأجنبية:

- Adjei, M (2019). *The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms*. Students Umea school of business autumn semester, master thesis, p 15.
- Ali, J. & Lohman, T. (2016). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*. Vol.4, No.2.
- Arnout, Pool. Jacob, Wijngaard. Durk-Jouke, Vander, Zee. (2011). *lean planning in the semi process industry*.int.j.production Eco.
- Barac, N. Goran, M. & Aleksandra, A. (2010). Lean production and Agile management quality in lean supply chain management. Review: *economics and organizations*. 7, (3), 125-144.
- Bach, M., Čeljo, A., Zoroja, J. (2016). *Technology Acceptance Model for Business Intelligence Systems: Preliminary Research*. Procedia Computer Science 100 (2016) 995 – 1001.
- Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas. (2009). *Adoption des pratiques de gestion lean: CAS des entreprises industrielles francaises*. Revue francaise de gestion, p.84.
- CAI, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R & D Management*, 49(4), 421-438.
- Cardon et Bribiescas. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, *European scientific journal*, vol.11, No.13. En ligne.
- Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013). *Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles*. Information Systems Research, 24(4), pp. 976-997.

- Haj, Mohammad, S. Vachon, S., Klassen, R., Gavronski, I., Lean. (2013). management and supply management: their role in green practices and performance, SciVerse ScienceDirect, *Journal of Cleaner Production* 39 312-320.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael. (2003). *Organizational Learning: From World - class Theories to Global Best Practices*. St. Lucie Press, New York.
- Emmanuelle, Delbaldo. (2009). *P-lean: 32 heures, c'est possible*. Afnor. France- Paris.
- Larry, R. (2012). *Management des operatiors: Principes et applications. 2eme edition*. Person education. France – Paris.
- Ligunbome, Mia. (2012). *A Comparative studu between Developmental leadership and lean leadership similarities and Differences*. Management and Production Engineering review, valume (3), no. (4).
- Giles, Lansier. (2007). lean-manufacturing système de production a haute performance dans les industries travaillant en juste a temps avec flux régulés par tak time, rythme de la consommation de client. *la revue des sciences de gestion*, n° 223 :99-107.
- Kadarova, J., Demecko, M. (2016). *New approaches in Lean Management*, Science Direct. *Procedia Economics and Finance* 39 (2016) 11 – 16.
- Kingston. J. (2010) a crisis made in Japan, *Wall street Journal, Eastern Edition*, New York.
- Kotter, john p. (2014) *accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kubina, M., Koman, G., Kubinova, I. (2015). *Possibility of improving efficiency within business intelligence systems in companies*. *Procedia Economics and Finance* 26 (2015) 300-305.
- Hamouda, A., Puvanasvaran, A. Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1).
- Idris, W., & Al-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of management and strategy*, 4(2), 70-77.
- Kaczor, Krystian. (2019). *Agile Leadership in and Beyond the Scrum Team(s)*. online <https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com>

- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the five Elements for corporate Learning*, U.S.A, Davis-Black publishing Company.
- Mensik, J. (2015). *Leaning Into Leadership*, Copyright by Elsevier Inc. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2015.01.011>.
- Michael Armstrong. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 10th. Ed.
- Michel N. (2009). *Essentiel du management industrial*. 2-eme edition dunod. France- Paris.
- Murungi, Angela, Muthoni. (2015). *Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya. Master of Business Administration (MBA) School of Business, University of Nairobi*.
- Nonaka, I. Toyama, R. & Konno, N. (2000). *SECI. Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. Long Range Planning, 33.
- Nicholas, John, (2010), *Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices*, Taylor and Francis Group, productivity press.
- Nicoulas, Houy. Thomas, Houy (2009). *Outils reporting structurés et pratiques d'amélioration*. Revue française de gestion, n°196 :81-103.
- Niccolo curatolo. (2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier, application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31.
- Salehi, F., Latin, A. (2015). *Action Research Innovation Cycle: Lean Thinking as a Transformational System*, ScienceDirect. Procedia – Social and Behavioral Sciences 181 (2015) 293 – 302
- Sehested, C. Sonnenberg, H., *Lean Innovation*. (2011). *A Fast Path from Knowledge to Value*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. New York.

- Straçusser, G. (2015). *Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields*. Paper presented at PMI Global Congress 2015, North America, Orlando, and FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael. (2003). *Organizational Learning: From World - class Theories to Global Best Practices*. New York, St. Lucie Press.
- Sparrow, Paul & Otae, Lilian. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25), No. (21)*.
- Jennifer Joy, Mathews & et. Al. (2004). *Human Resource*. 3red edition.MBA master class, London and sterling.VA.
- Jamil, A., Fathi, M. (2016). *The Integration of Lean Construction and Sustainable Construction: A Stakeholder Perspective in Analyzing Sustainable Lean Construction Strategies in Malaysia*, ScienceDirect, Procedia Computer Science 100, 634 – 643.
- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, *journal cleaner pro. , Vol. (85), no. (2)*.
- Vlachos, I., Bogdanovic, A. (2013). *Lean thinking in the European hotel industry*, *SciVerse Science Direct. Tourism Management* 36 (2013) 354-363.
- Rooke, J., Sapountzis, S., Koskela, L., Codinhoto, R., Kagioglou, M., LEAN. (2010). *Knowledge Management: The Problem of Value*. Proceedings IGLC-18, July 2010, Technion, Haifa.
- Tilfarlioğlu, F. Y., & Anwer, J. K. (2017). —Integration of Lean method in English Language Teaching and Learning: A New Perspective. *Journal of Education and Training Studies, 5(9)*.
- Tallon, P & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: *Insights from A Mediation Model. MIS Quarterly, 35 (2), 463-486*.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management, 29(5), 751-773*.

- Park, Young, Ki. (2011). *the Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments the Role of Information Technologies*. A Dissertation Presented to the usc Graduate School University of Southern California.
- Zapp, M., Hoffmeister, M., Verl, A. (2013). *Methodology to apply semantic wikis as lean knowledge management systems on the shop floor*. ScienceDirect, Procedia CIRP 12 (2013) 444 – 449
- Zhao, P., Rasovska, I., Rose, B. (2016). *Integrating Lean perspectives and Knowledge Management in Services: application to the service department of a CNC manufacturer*. ScienceDirect, IFAC-PapersOnLine 49-12 (2016) 077–082.
- Uçaktürk, A., Uçaktürk, T., Yavuz, H. (2015). *Possibilities of Usage of Strategic Business Intelligence systems based on Databases in Agile Manufacturing*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 234 – 241.
- Warner, M, and Witzil, M. (2004). *Managing in virtual organization*. Thomson, Australia.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.5>