

الإدارة الرشيقة في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المثبطة

Agile management in institutions between the concept and requirements and reaching the factors that inhibit it

علي رحال¹،

1 مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة

ali.rahal@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2025/01/12 تاريخ القبول: 2025/01/24 تاريخ النشر: 2025/02/08

Abstract :

This study addresses the concept of "lean management", which is a management approach that aims to improve the efficiency and effectiveness of organizations by enhancing the ability to adapt to changes and achieve sustainable value for customers. The study reviews the importance of lean management and its objectives, in addition to its principles and requirements for its application. It also highlights the supporting and inhibiting factors that affect the success of applying this approach in different work environments.

Keywords: Lean management, organizations, waste, production.

المخلص:

تتناول هذه الدراسة مفهوم "الإدارة الرشيقة"، وهو نهج إداري يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق قيمة مستدامة للعملاء. تستعرض الدراسة أهمية الإدارة الرشيقة وأهدافها، بالإضافة إلى مبادئها ومتطلبات تطبيقها كما تسلط الضوء على العوامل الداعمة والمثبطة التي تؤثر على نجاح تطبيق هذا النهج في بيئات العمل المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، المؤسسات، الهدر، الإنتاج.

مقدمة:

الإدارة الرشيقة (Lean Management) هي فلسفة إدارية تركز على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة من خلال التحسين المستمر للعمليات، ظهرت هذه الفلسفة لأول مرة في قطاع التصنيع، وتحديدًا في نظام الإنتاج الخاص بشركة تويوتا، لكنها سرعان ما انتشرت إلى قطاعات أخرى، تعتمد الإدارة الرشيقة على مبادئ أساسية مثل التركيز على القيمة المضافة للعملاء تقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة وأهدافها، واستكشاف كيفية تطبيقها في المؤسسات لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

أولاً. ماهية الإدارة الرشيقة

مع تسارع التغيرات في بيئات الأعمال وتزايد التحديات التنافسية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تبني نماذج إدارية أكثر مرونة وفعالية، الإدارة الرشيقة هي واحدة من هذه النماذج التي أثبتت فعاليتها في تحقيق تحسين مستمر في العمليات وزيادة رضا العملاء، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول الإدارة الرشيقة، بدءاً من تعريفها وحتى استعراض أبرز التوصيات لتطبيقها بنجاح.

1. نشأة الإدارة الرشيقة:

كان تايتشي أوينو (Ohno Taiichi) أول من وضع أسس منهجية "الترشيح" في أوائل خمسينيات القرن الماضي. وقد أشار جيمس ووماك (James Womack) إلى أن أفكار الترشيح تم تطويرها من قبل شركة تويوتا اليابانية على مدى عدة سنوات، كانت اليابان آنذاك من أبرز الدول التي بادرت بدراسة الأساليب العلمية في إدارة صناعة السيارات بعد الحرب العالمية الثانية، حيث استفادت من التجارب الإدارية الأمريكية والأوروبية وقامت بتكييفها لتلبية أهدافها الصناعية. بعد ذلك، طورت اليابان أنظمة إدارية متفردة بطابعها الخاص، مما أدى إلى ظهور مدارس إدارية يابانية أصبحت نموذجاً يحتذى به عالمياً. وفي هذا السياق، قادت شركة تويوتا برنامجاً ضخماً، عرف لاحقاً باسم "برنامج التحسين"، والذي تمخض عن تأسيس نظام تويوتا للإنتاج، الذي لم يكن معروفاً حينها.¹

في تسعينيات القرن الماضي، شهد نظام شهد نظام "الإدارة الرشيقة" اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، مما أدى إلى ترسيخ هذا المصطلح بشكل واسع، خصوصاً بعد صدور كتاب الآلة التي غيرت العالم عام 1991. ألف الكتاب كل من جيمس ووماك (James Womack)، ودانيال جونز (Daniel Jones)، ودانيال روس (Daniel Roos)، حيث أشار المؤلفون إلى أن التبذير والخسارة في العمليات الإنتاجية لا يضيفان أي قيمة إلى المنتج النهائي، مما يبرز أهمية تحسين الكفاءة وتجنب الهدر في كل مراحل الإنتاج.²

ولعل أحد أبرز الأمثلة على نجاح نظام الإدارة الرشيقة تجسد في منتصف الثمانينيات بمصنع السيارات في فريمونت، كاليفورنيا. كان المصنع في البداية مملوكاً لشركة جنرال موتورز (GMC)، لكنه أغلق بسبب انخفاض الإنتاج وكثرة تغيب الموظفين. بعد سنوات، أعيد افتتاحه ضمن شراكة بين جنرال موتورز وتويوتا، تحت اسم "شركة صناعة المركبات المتحدة" (NUMMI). تم إعادة توظيف حوالي 8% من العمال السابقين، مع التحول من الإدارة المركزية إلى نظام لامركزي. كما جرى دعم العاملين، وتشكيل فرق صغيرة مدربة على قياس الأداء وتحسينه. بحلول عام 1985، ارتفع مستوى الإنتاج وتحسنت الجودة إلى حد تجاوز معدلات الإنتاج في مصانع جنرال موتورز الأخرى، كما انخفضت معدلات الغياب بشكل ملحوظ. ألهم هذا النجاح العديد من الشركات في أمريكا الشمالية لبنني منهج الإنتاج الرشيق، مع إدراكهم أهمية إحداث تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة.. والتركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية لتحقيق النجاح.³

2. تعريف الإدارة الرشيقة:

للإدارة الرشيقة أهمية كبيرة، أين تدعم التحسين المستمر للمنظمات وتعتبر منهج طويل الأجل للعمل، تسعى بشكل منهجي إلى تحقيق تغيرات صغيرة وتدرجية في العمليات، من أجل تحسين الكفاءة والجودة، وسيتم التطرق إلى بعض تعاريف الإدارة الرشيقة فيما يلي: عرفها راملي (Ramli) على أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق بتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين".⁴

تعرف الإدارة الرشيقة بأنها "فلسفة إدارية حديثة تقوم على رفض الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، من حيث اعتماد عملية نجاحها على أصحاب الخبرة فقط، بل تعتبر أن جميع العاملين في المؤسسة بمثابة شركاء في عملية التطوير والتحسين المستمر، والاهتمام بالعاملين ذوي المعارف

والمهارات المتعددة، مع ضرورة تحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة، والاهتمام بتكوين فرق العمل صغيرة وغيرها من آليات العمل الجماعي الذي من شأنه الرفع من مستويات الأداء الوظيفي⁵.

وتعرف الإدارة الرشيقة على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يتطلب من المنظمة العمل على عدة مستويات بشكل متزامن. يشمل ذلك تحقيق التنفيذ الفعال للعناصر الإستراتيجية للإدارة الرشيقة، وتطبيق ممارساتها لدعم العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات مستدامة على المدى الطويل. لضمان استمرارية الكفاءة والابتكار⁶. وعرفت وعرفت أيضاً على أنها نظام منهج يهدف إلى تحقيق أقصى قيمة مضافة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد اللازمة لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية⁷.

وعليه يستنتج الباحث أن الإدارة الرشيقة هي منهجية تهدف إلى تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، مع التركيز على القضاء على جميع أشكال الهدر وتعزيز التحسين المستمر في أداء المنظمات. تسعى الإدارة الرشيقة إلى زيادة القيمة المضافة للعميل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد في الموارد والوقت والجهد، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التميز التشغيلي.

3. أهمية الإدارة الرشيقة:

إن أهمية الإدارة الرشيقة تكمن من خلال تبني فلسفة الرشاقة في العمليات الإدارية يتحدث أن مؤيدو الرشاقة في كثير من الأحيان يركزون على كيفية السعي للقضاء على النفقات وتقديم المزيد من القيمة للعمل الإداري، ولكن في كثير من الأحيان بعد تنفيذ العديد من الممارسات والأدوات الرشيقة، بما في ذلك العمل الموحد S5، والإدارة البصرية وخلايا العمل وتدقيق الخطأ، والتحسين المستمر وما إلى ذلك من ممارسات تصل في الشركات التي تطبقها إلى هضبة تحسين الأداء وبالتالي تحسين عمل الإدارة، إذ أن العمل القيادي هو أحد عناصر نظام الإدارة الرشيقة التي يمكن أن توجه منظمات نحو الإدارة المتميزة⁸.

ويمكن إيجاز أهمية الإدارة الرشيقة إلى مجموعة من النقاط وهي كالآتي⁹:

- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم من خلال استبعاد البدائل التي لا تضيف قيمة حقيقية.

- تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية عن طريق التخلص من الهدر والعراقيل، مما يساهم في تحسين مستويات الربحية وتقليل التكاليف التي تتحملها الشركة .
- إلغاء كافة الخطوات غير الضرورية التي لا تسهم في خلق قيمة للعمل الإداري .
- بناء ثقافة تركز على حل المشكلات بسرعة، مع تحقيق نتائج إدارية ومالية متميزة .
- الاستفادة القصوى من جميع الطاقات والإمكانات المتاحة لدى موظفي الشركة.

4. أهداف الإدارة الرشيقة:

تهدف الإدارة الرشيقة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها: ¹⁰

- الوصول إلى القضاء التام على الفاقد في كافة المجالات مثل: الأعطال، فترات التأخير، المنتجات المعيبة، والخزون في جميع مراحل سلسلة التوريد، بالإضافة إلى الحوادث سواء المتعلقة بالأفراد أو المعدات، وتقليل الجهد المبذول من الأفراد.
- تحسين زمن تقديم الخدمة وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، مع التركيز على رفع الإنتاجية وتعزيز جودة المنتجات .
- التقليل من الإنتاج الزائد نتيجة الحركات غير الضرورية للأفراد والمعدات .
- تعتمد منهجية الإدارة الرشيقة على إحداث تغيير مؤسسي شامل يتضمن العديد من الممارسات والأدوات التي تهدف إلى تبسيط الأنشطة وتسريعها وجعلها أكثر انسيابية ومنها:
- تحسين بيئة العمل وتطوير مناخ العمل النفسي بما يشمل تعزيز العلاقات بين العاملين
- تطبيق أنظمة العمل الجماعي من خلال فرق عمل متعددة المهارات والمواهب .
- تنفيذ الصيانة الإنتاجية الشاملة مع تقليل الوقت والتكاليف المخصصة لأعمال الصيانة.

5. مبادئ الإدارة الرشيقة

حدد (james et woman) عام 1996 خمسة مبادئ للإدارة الرشيقة في كتابه بعنوان

lean thinking هي: ¹¹

- 1- تحديد القيمة: يعتمد على فهم وجهة نظر العميل ومعرفة ما الذي يكون مستعدا للدفع مقابله. يفترض الكتاب أن العميل لن يكون ميالا لتحمل تكاليف إضافية على المنتجات أو الخدمات

الناجمة عن عدم كفاءة المنتج. وبالمثل، قد لا يكون العميل راغباً في دفع تكلفة ميزة أو خدمة لا يحتاجها فعلياً.

2- تحديد سلسلة القيمة لأي منتج أو خدمة: يعني رسم خريطة شاملة للأنشطة المطلوبة لتطوير المنتج أو الخدمة. من خلال هذا التحليل، يتم تصنيف العمليات إلى تلك التي تضيف قيمة حقيقية وتساهم في تحقيق النتيجة المرجوة، وتلك التي لا تضيف قيمة وتعتبر هدراً وفقاً لمبادئ منهجية Lean.

3- تعزيز استمرارية التدفق في العمليات: يتم من خلال توحيدها وفقاً لأفضل الممارسات، بحيث تكون مترابطة ومرنة، مما يساهم في توفير الوقت اللازم للابتكار والإبداع. إدخال التدفقات المسحوبة يتم عندما تكون التدفقات المستمرة غير قابلة للتنفيذ، حيث يتم التركيز على تلبية احتياجات العملاء الفعلية بدلاً من الاعتماد على التقديرات. بمعنى آخر، يتم إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة فقط عند طلب العميل لها.

4- إستهداف الكمال: تحديد أهدافاً طموحة واغتنام كل فرصة للتخلص من الأنشطة بدون قيمة مضافة من أجل تقليل عدد الخطوات وأخطاء العملية، هذا يسمح للدخول إلى الدائرة الفاضلة للتحسين المستمر التي يجب استعمالها للبقاء.

لتحقيق أهداف هذه الفلسفة، يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا النهج أن ينجح بدونها. في كتابه "منهج تويوتا"، قام Lker Jeffrey بتحديد أربعة عشر مبدأً تشكل الأساس الذي تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيدة.

- **المبدأ الأول:** التركيز على اتخاذ قرارات إدارية مبنية على رؤية طويلة الأمد، مع تقبل التكاليف المرتفعة على المدى القصير
- **المبدأ الثاني:** العمل على تحقيق تدفق سلس ومستمر في عمليات المؤسسة بهدف كشف ومعالجة المشكلات .
- **المبدأ الثالث:** تبني نظام السحب بدلاً من الدفع لتجنب الإنتاج الزائد.
- **المبدأ الرابع:** تعزيز انسيابية الأنشطة من خلال تقليل العقبات وتجنب الإجراءات البيروقراطية التي تعرقل العمليات.

- **المبدأ الخامس:** غرس مبدأ التسليم في الوقت المحدد (JIT) ضمن ثقافة المؤسسة لضمان معالجة المشكلات والحفاظ على جودة عالية
 - **المبدأ السادس:** توحيد وتوصيف العمليات الإنتاجية مع الالتزام بمبدأ التحسين المستمر لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة
 - **المبدأ السابع :** تطبيق الإدارة المرئية بحيث تكون جميع القواعد والأساليب الإدارية واضحة ومفهومة للجميع، ما يتيح الكشف عن الأخطاء وعدم إبقائها مخفية .
 - **المبدأ الثامن:** الاعتماد فقط على التكنولوجيا الموثوقة والمجربة في عمليات الإنتاج لتجنب الأخطاء وإهدار الوقت والموارد .
 - **المبدأ التاسع:** إعداد قادة يتمتعون بفهم شامل لتفاصيل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على دعم ثقافتها وفلسفتها بأسلوبهم الخاص .
 - **المبدأ العاشر:** تشكيل فرق عمل متخصصة في مجال الجودة تعمل وفقا لفلسفة المؤسسة .
 - **المبدأ الحادي عشر:** بناء علاقة احترام وتحفيز مع الشركاء والموردين، مع السعي الدائم نحو التطوير والتحسين المشترك .
 - **المبدأ الثاني عشر:** الالتزام بالعمل الميداني لفهم الواقع بشكل دقيق واكتساب رؤية واضحة للوضع الحالي .
 - **المبدأ الثالث عشر:** اتخاذ القرارات بطريقة مدروسة تقوم على رؤية شاملة، دون تسرع، وبالتشاور مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة ، مع مراعاة كافة العوامل المؤثرة .
 - **المبدأ الرابع عشر:** الحرص الدائم على التعلم المستمر وتحليل أسباب المشكلات التي تواجه المؤسسة، والعمل على حلها لتحقيق التحسين المستمر
- ويمكن أيضا الإشارة إلى المزيد من مبادئ الإدارة الرشيدة، حيث يسهم تطبيقها في خلق بيئة عمل أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات العملاء، مما يعزز من القدرة التنافسية بشكل عام. وتم تقسيم هذه المبادئ إلى أربع فئات رئيسية تشمل التالي:¹²

◀ **اعتماد استراتيجية طويلة المدى:** يتعين على المنظمة الرشيقة التركيز على أهداف بعيدة المدى بدلا من التوجه نحو اعتبارات قصيرة الأجل بشكل مفرط. في العادة، يتطلب التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجية عدة سنوات لتحقيق النتائج المرجوة .

◀ **تحسين العمليات:** تعد هذه خطوة جوهرية لتعزيز الإنتاجية ، وتشمل تحقيق الانسيابية في سير العمل وضمان استمرارية وسلاسة الإنتاج. كما تتطلب تعزيز مفهوم التدفق المناسب في إدارة المخزون من خلال تمكين القادة عبر تدريبهم ليصبحوا على دراية عميقة بالعمل، وتبنيهم للفلسفة ونقلها للآخرين .

◀ **التنمية البشرية:** تهدف هذه الثقافة إلى غرس روح القيادة بين المدراء التنفيذيين في الشركة، بحيث يصبحون قادرين على تعزيز التماسك الداخلي ودعم الموظفين الأكثر التزاما وتحفيزا. يتم ذلك عبر تطبيق تقنيات مجربة تركز على تحسين كل من الأفراد والعمليات .

◀ **التحسين المستمر:** تدعم الإدارة الرشيقة ممارسات إيجابية مثل الحركة الديناميكية واتخاذ القرارات بناء على معطيات حقيقية، إلى جانب استخدام أدوات كالتوجيه البصري لضمان عدم إخفاء أي مشكلات أو تجاوزها دون معالجة.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كنهج إداري داخل المؤسسة يستلزم توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات الضرورية التي تسهم في ضمان نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه. ومن أبرز هذه المتطلبات:¹³

1- **دعم الإدارة العليا:** يعتبر عنصرا حاسما لنجاح هذا النهج ، حيث يعتمد نجاح تطبيق الفلسفة المقترحة على مدى التزام الإدارة العليا واستعدادها لتوفير المتطلبات الأساسية. يتمثل ذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكامل بتوفير جميع الموارد اللازمة، سواء المادية أو البشرية أو المالية، بالإضافة إلى تخصيص الوقت الكافي لضمان نجاح تطبيق هذا الأسلوب .
- قبول الإدارة بشكل تام للتخلي عن الطرق التقليدية في إدارة الإنتاج، والانتقال إلى تبني الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة .

- التحول من النظام الإداري البيروقراطي الذي يهيمن على العديد من المؤسسات في الدول النامية، إلى نظام إداري ديمقراطي ولا مركزي يفتح المجال للمبادرة والإبداع

2- التعاون بين الإدارة والعاملين: يعتمد على دعم اقتراحات الموظفين من خلال توفير الموارد والإمكانيات الضرورية لتحقيق التغيير المطلوب. يعرف هذا النهج بالتسيير التشاركي، حيث يتم استشارة الموظفين لمناقشة التحديات والوصول إلى حلول جماعية. كما تمنح للعمال مسؤوليات جديدة تهدف إلى تحسين عمليات الإنتاج في المؤسسة. هذه الخطوات تتيح للعاملين توزيع جهودهم بين المهام الروتينية المعتادة والمهام غير الروتينية التي تستدعي التفكير الإبداعي لإيجاد طرق لتحسين الأداء، معالجة مشكلات الإنتاج، والحد من الهدر في الموارد.

3- الاهتمام بالتدريب والتأهيل: من حيث الكم والكيف: يعد عنصراً أساسياً في نجاح العمليات الإدارية وتحسين كفاءتها. لذا، ينبغي التركيز على تطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالأساليب والطرق التي تساعد في رفع جودة الأداء الإداري. كما يتوجب استثمار الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة بشكل يضمن تحسين سير الأعمال، اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واقتراح الحلول المناسبة لتجنبها، ما يؤدي بدوره إلى تقليل الهدر الإداري وضمان الجودة العالية للمخرجات. لتحقيق هذه الأهداف، تعتمد العملية على خطوات مدروسة تستند إلى أسس موضوعية، من أبرزها:¹⁴

- مطابقة- مطابقة البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة مع الآليات المستخدمة للحد من الهدر، مثل تطبيق أسلوب السينات الخمسة.

- التركيز على التدريب متعدد المهارات بهدف توفير الوقت ومنح الموظف التنفيذي القدرة على تنفيذ الصيانة الوقائية أو التصحيحية بسرعة وكفاءة دون الحاجة إلى الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى تمكينه من اكتشاف عيوب الجودة دون اللجوء بشكل مباشر إلى تحليل قسم الجودة.

- تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تحسين الأداء لجميع الموظفين بلا استثناء، لتوضيح أشكال الهدر المختلفة داخل المؤسسة وإبراز خطورتها على الأداء العام، مع تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها. تسهم هذه المنهجية الشاملة في تعزيز الأداء الداخلي للمؤسسة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد مع الحفاظ على جودة مخرجات العمل.

4. التغيير في ثقافة المؤسسة:

تتسم المؤسسات ببعض الأنماط السلوكية والقيم المؤسسية التي أصبحت تشكل طابعا نمطيا يعكس هويتها. هذه الأنماط غالبا ما تكون مترابطة مع الأبعاد الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية ، كما يظهر في النموذج الياباني حيث تعتبر المؤسسة امتدادا للعائلة. في هذا السياق، يسود نمط القيادة الأبوي الذي يجمع بين الحزم والرعاية. وتسعى هذه المؤسسات إلى تعزيز الولاء الوظيفي من خلال تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، مما يساهم في تقوية ارتباط الموظفين بمؤسساتهم.¹⁵

ثالثا: العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة

يمكن تلخيص أهم العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة من خلال الشكل التالي:
الشكل (01): العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة

شكل رقم (01): العوامل الداعمة والمثبطة للإدارة الرشيقة



Source : T. Melton, **The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries** , Chemical Engineering Research and Design , Volume 83, Issue 6, 2005, p664 on the web site :

<http://www.mimesolutions.com/PDFs/WEB%20Trish%20Melton%20Lean%20Manufacturing%20July%202005.pdf>

من الشكل (01) نستنتج للإدارة الرشيقة عوامل داعمة وأخرى مثبطة عند تبني فلسفة الرشاقة، حيث العوامل التي تدعم تطبيق الإدارة الرشيقة تتلخص فيما يلي:

- السعي للتقرب من العميل في ظل اشتداد المنافسة.
- الرغبة في التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينجب عنه:
- تقليل التكاليف التشغيلية وتقليص هدر رأس المال.
- تحسين فهم احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة.
- رفع جودة العمليات ، مما يقلل من معدلات الأخطاء.
- تمكين الأفراد ذوي المهارات المتعددة لتعزيز الكفاءة.
- تعزيز المعرفة عبر سلسلة التوريد بالكامل ، بما في ذلك عمليات التصنيع وباقي العمليات ضمن سلسلة القيمة.

العوامل التي تثبط تحقيق الإدارة الرشيقة يمكن تلخيصها في :

- وجود شكوك حول جدوى وفعالية نهج الرشاقة .
- غياب الوقت الكافي للتكيف مع المتطلبات الجديدة .
- القلق من تأثير التغيير على مستوى الولاء داخل المنظمة .
- ثقافة الإنتاج للإدارة الرشيقة تتجسد فيما يلي :
- التركيز على الكميات الكبيرة والدفعات الضخمة مع تقليل التغيرات إلى الحد الأدنى بالإضافة إلى الحرص على استمرارية الإنتاج دون توقف .
- توجيه عملية التصنيع لدعم سلسلة التوريد بما يتناسب مع متطلبات التكيف مع التغيرات .
- تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .
- الحفاظ على العمل ضمن صوامع وظيفية مغلقة.

خاتمة

تعد الإدارة الرشيقة إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق كفاءة عالية في عملياتها. يتطلب تطبيق هذا النهج توافر عوامل داعمة مثل القيادة الفعالة، وتوفير الموارد، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجهها المؤسسات أثناء تبني هذا النهج، فإن الفوائد الناتجة عنه تجعل من الضروري الاستثمار في تطبيقه بفعالية.

أولاً- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية. وأظهرت النتائج أن النجاح في تطبيق هذا النهج يعتمد على توفر متطلبات أساسية مثل القيادة الفعالة، التدريب المستمر، وتبني ثقافة التحسين المستمر، كما تبين أن هناك حاجة إلى التغلب على العوامل المثبطة من خلال تعزيز التواصل وتوفير الموارد اللازمة.

ثانياً- توصيات الدراسة:

1. تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الرشيقة بين جميع مستويات الإدارة؛
2. تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة؛
3. توفير الدعم المالي والتقني لتطبيق التحسينات المستمرة؛
4. بناء ثقافة تنظيمية تركز على الابتكار والتحسين المستمر؛
5. مراقبة الأداء بانتظام وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة؛
6. تعزيز التعاون بين الإدارات لتقليل الهدر وتحسين تدفق العمل.

الهوامش

*المؤلف المرسل: علي رحال، الإيميل: ali.rahal@univ-tebessa.dz

¹ صفاء علام محمد أحمد أبوطالب، أميرة محمد محمود شاهين، فاطمة على السعيد جمعة، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، مصر، المجلد 21، العدد الثالث، 2020، ص 53 على الرابط الإلكتروني:

https://jsre.journals.ekb.eg/article_88665_b741a3b02c04c56b92a62e45f76afe7c.pdf.

² محدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة - مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص: 23، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122726> in 20-09-2023 at 17:28.

³ نفس المرجع، ص: 24.

⁴ Al-Mutairi, Mutira Dayf Allah (2020) "The Role of Agile Management in the Quality of the Outputs of the Administrative Performance at the Kuwait University from the Faculty Members Perspective", Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies: Vol. 11: No. 29, Article 7.P84 on the web site :

https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1299&context=jaqou_edpsych.

⁵ أسماء أبو بكر الصديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، المجلة التربوية لكلية التربية، المجلد 80، العدد 80، جامعة الوادي الجديد، مصر، ديسمبر 2020، ص 662. على الرابط الإلكتروني:

https://sciences.univeyes.net/journals/edusohag_journal/article_120166_42d92d7fd65ded27904fc5355c03d.pdf in 23/09/2023 at 13:45.

⁶ غني دحام تنائي الزبيدي، رغد جمال جاسم، إنعكاس منهج الإدارة الرشيق على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (نهن اسيا سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد العراق، 2016، ص 07. على الرابط الإلكتروني:

<https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/ar/download/BIM-740020>.

⁷ Farioz Hamza Nadia Rebib, **Application du Lean management dans l'industrie Pharmaceutique : CAS DU GROUPE SAIDAL**, ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY JOURNAL Vol 2' No 01 ' Faculty of Economics .Business and Management Sciences - University of Oran 2 Algeria 2021 p 6 sur le site : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159014> le 21/09/023 at 19:15.

⁸ سامي ذباب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة فقط الشمال من خلال الأدوات الرشيقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية»، المركز الجامعي، أفلو، الجزائر، المجلد 3، العدد، 2021، ص 85، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/647/3/1/157156>

نفس المرجع، ص 85.

¹⁰ رقية محمد أحمد كرات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 39- على الرابط الإلكتروني:

<https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-6-1-3.pdf>

¹¹ Niccolo curatolo.(2014). **Proposition d'une methode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier : application au processus de prise en charge medicamenteuse à l'hôpital**, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers .spécialité "Génie Industriel", Paris, France,p p33-34, on the web site:

<https://pastel.hal.science/tel-01127366/document>.

¹² Sihem BELGUERHI, **Lean management a modern form for an effective management**, Journal of Assurance Quality Strategies, VOL 03 NO:02. 2022, pp 115-116 on the website:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/740/3/2/215210>.

¹³ عبد الرحمن ابن وارث وأحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 145-146 على الرابط الإلكتروني:

<https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/ar/download/BIM-953853>.

¹⁴ مطيري صف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، الكويت 2019، ص 86 على الرابط الإلكتروني:

<https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/ar/download/BIM-974404>

¹⁵ صبري مقيح، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 05، الجزائر، 2020، ص 42، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/137256>

قائمة المراجع:

1. صفاء علام محمد أحمد أبوطالب، أميرة محمد محمود شاهين، فاطمة على السعيد جمعه، نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، مصر، المجلد 21، العدد الثالث، 2020، ص 53 على الرابط الإلكتروني:
https://jsre.journals.ekb.eg/article_88665_b741a3b02c04c56b92a62e45f76afe7c.pdf
2. محمدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة - مفاهيم وممارسات، الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص: 23، على الرابط الإلكتروني:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122726> in 20-09-2023 at 17:2.
3. Al-Mutairi, Mutira Dayf Allah (2020) "The Role of Agile Management in the Quality of the Outputs of the Administrative Performance at the Kuwait University from the Faculty Members Perspective", Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies: Vol. 11: No. 29, Article 7.P84 on the web site :
https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1299&context=jaqou_edpsych
4. أسماء أبو بكر الصديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالوادي الجديد، المجلة التربوية لكلية التربية، المجلد 80، العدد 80، جامعة الوادي الجديد، مصر، ديسمبر 2020، ص 662. على الرابط الإلكتروني :
https://sciences.univeyes.net/journals/edusohag_journal/article_120166_42d92d7fdf65ded27904fc5355c03d2, pdf in 23/09/2023 at 13:45
5. غني دحام تناي الزبيدي، رغد جبال جاسم، إنعكاس منهج الإدارة الرشيق على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين اسيا سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 94، جامعة بغداد العراق، 2016، ص 07، على الرابط الإلكتروني:

<https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/download/BIM-740020>

6. Farioz Hamza Nadia Rebib, Application du Lean management dans l'industrie Pharmaceutique: CAS DU GROUPE SAIDAL, ADVANCED RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY JOURNAL Vol 2' No 01 ' Faculty of Economics, Business and Management Sciences - University of Oran 2 Algeria 2021 p 6 sur le site: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159014> le 21/09/2023 at 19:15.

7. سامي ذباب محل، تحقيق المزايا التنافسية لشركة فط الشال من خلال الأدوات الرشقة دراسة تحليلية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية»، المركز الجامعي ، أفلو، الجزائر، المجلد 3، العدد، 2021، ص85، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/647/3/1/157156>

8. رقية محمد أحمد كرنات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد1، 2019، ص 39- على الرابط الإلكتروني:

<https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-6-1-3.pdf>

9. 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, pp 33-34, on the web site: <https://pastel.hal.science/tel-01127366/document>

10. Beauvallet, Godefroy et Thomas Houy, « L'adoption des pratiques de gestion lean, Cas des entreprises industrielles françaises », Revue française de gestion, vol 197 no 7, 2009, p85 on the web site : <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>

11. Sihem BELGUERHI, Lean management a modern form for an effective management, Journal of Assurance Quality Strategies, VOL 03 NO: 02, 2022, pp 115-116, on the website: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/740/3/2/215210>
12. عبد الرحمن ابن وارث وأحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص 145-146 على الرابط الإلكتروني : <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/download/BIM-953853>
13. مطيري صف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، الكويت 2019، ص 86 على الرابط الإلكتروني: <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/download/BIM-974404>
14. صبري مقيّم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 05، الجزائر، 2020، ص 42، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/137256>
15. T. Melton, The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries , Chemical Engineering Research and Design , Volume 83, Issue 6, 2005, p664 on the web site: <http://www.mimesolutions.com/PDFs/WEB%20Trish%20Melton%20Lean%20Manufacturing%20July%202005.pdf>