

واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية: دراسة ميدانية بمدينة طبرق، ليبيا

أريج الزبير خالد فضيل¹، طاهر فرج أمين¹، مفتاح ياسين بالريش¹

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طبرق¹

*Corresponding Author E-mail: areejalzobairkhled@gmail.com

Received 05/05/2026 - Accepted 15/05/2026- Available online 30/05/2026

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق – ليبيا، من خلال قياس مستوى توافر أبعادها (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبيان على جميع العاملين في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق – ليبيا، والبالغ عددهم (32) وتم استرجاعها بالكامل، قد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر أبعاد الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة توافر منخفضة؛ والذي يشير إلى عدم تطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة محل الدراسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختتمت الدراسة بتوصيات قد تساهم في تعزيز قدرة إدارة الشركة على تطبيق الإدارة الرشيقة، شركة الشرارة الذهبية، طبرق-ليبيا.

الكلمات المفتاحية: تطبيق الإدارة الرشيقة، شركة الشرارة الذهبية، طبرق-ليبيا.

THE REALITY OF APPLYING LEAN MANAGEMENT AT AL-SHARARA AL-DHAHABIYA OIL SERVICES COMPANY: A FIELD STUDY IN TOBRUK, LIBYA

AREEJ AL-ZUBAIR KHALED FADEL¹, TAHER MOHAMED¹, MOFTAH YASEEN BELREESH¹

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Tobruk University, Libya

*Corresponding Author E-mail: areejalzobairkhled@gmail.com

Received 05/05/2026 - Accepted 15/05/2026- Available online 30/05/2026

Abstract: This study aimed to identify the reality of applying Lean Management at Al-Sharara Al-Dhahabiya Oil Services Company in Tobruk, Libya. This was achieved by measuring the availability of its core dimensions: Workplace Organization (5S), Standard Work, Continuous Improvement (Kaizen), and Multi-functional Employees. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to the entire workforce of the company in Tobruk, totaling 32 employees. The results revealed that the availability of Lean Management dimensions was at a low level, indicating a lack of actual application within the surveyed company. Furthermore, the analysis showed no statistically significant differences in the respondents' perceptions attributable to the "years of service" variable. The study concluded with several recommendations aimed at enhancing the management's capability to adopt and implement Lean Management principles effectively

Keywords: Lean Management Application, Al-Sharara Al-Dhahabiya Company, Tobruk-Libya.

1. المقدمة

تحوّلات عميقة تدفع الشركات إلى تبني نماذج إدارية مرنة تقوم على تقليل الهدر ورفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات؛ وقد أثبتت الأدبيات أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة يساهم في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي وفي زيادة رضا العملاء في قطاعات متعددة، من الصناعات التحويلية إلى الخدمات والتعليم والطاقة (إسماعيل وأحمد، 2025). في هذا الإطار، برزت الإدارة الرشيدة بوصفها هذه الدراسة واقع تطبيق الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق، في سياق نقطي لبيبي يتسم بتقلبات سياسية واقتصادية وضغوط تشغيلية متزايدة على شركات توزيع الوقود والخدمات النفطية. ويشهد قطاع النفط والغاز عالمياً صفها منهجاً إدارياً يركز على تعظيم القيمة المضافة للعميل من خلال إزالة الأنشطة غير ذات القيمة، وتحسين المستمر للعمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وهي مبادئ أثبتت فعاليتها أيضاً في بيئة النفط والغاز عبر تحسين كفاءة الصيانة، وتقليل زمن التوقفات، وتعزيز السلامة والأداء المستدام (بلعسل، 2023). وتشير دراسات إلى أن تطبيق طرق الإدارة الرشيدة في منظمات الأعمال يساعد على تطوير الهياكل التنظيمية، وتمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات سريعة، وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء الإداري والمالي، مع أثر إيجابي واضح على جودة الحياة الوظيفية والأداء المتميز (الولدي والشماسي، 2024؛ بورحلة، 2024). أما في ليبيا، فتعد شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية واحدة من الشركات الرئيسية المنبثقة عن شركة البريقة لتسويق النفط، حيث تتولى إدارة وتزويد أكثر من 170 محطة وقود موزعة من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب، إضافة إلى تزويد السفن والطيران وكبار المستهلكين بالوقود ومشقاته، عبر أسطول من الشاحنات وشبكة مكاتب تشمل شرق البلاد وغربها وجنوبها، من بينها مكتب طبرق (شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية، 2026). بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية – فرع طبرق، من خلال قياس مستوى توافر أبعاد الإدارة الرشيدة لدى العاملين والإدارات المعنية بالتشغيل والتوزيع والدعم، وتحليل الفروق المحتملة تبعاً للمتغير الخبرة الوظيفية، مع ربط ذلك بخصوصية القطاع النفطي الليبي وتحدياته الراهنة، كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز تبني مبادئ الإدارة الرشيدة داخل الشركة، بما يدعم تحسين كفاءة الأداء، واستدامة الخدمات النفطية، ورفع مستوى رضا المستهلكين في مدينة طبرق والمناطق التي تغطيها الشركة.

2. الدراسات السابقة

هدفت دراسة سعد (2025) إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الرشيدة لدى عينة عشوائية بلغت (48) موظفاً بمرافق التربية والتعليم بمدينة اجدابيا-ليبيا، وأظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتلك الممارسات في الإدارة الرشيدة التي جاءت أبعادها متحققة بترتيب تنازلي بدأ ببعيد (العمل القياسي)، ثم (تنظيم موقع العمل)، يليه (إدارة ستة سيجما)، وأخيراً (الموظفين متعددي الوظائف)، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة ربط البرامج التدريبية بأهداف الإدارة الرشيدة وترسيخ ثقافة التحسين المستمر. سعت دراسة الولدي والشماسي (2024) إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيدة بأبعادها المتمثلة في تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي والموظفون متعددون الوظائف على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، حيث طبقت الدراسة على مجتمع مكون من (4300) موظف وموظفة واستهدفت عينة عشوائية بلغت (243) مفردة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة جاء مرتفعاً، حيث جاء بعد تنظيم موقع العمل في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد تطبيقاً يليه بعد العمل القياسي في المرتبة الثانية ثم بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد الموظفون متعددون الوظائف في المرتبة الرابعة، كما أكدت النتائج وجود أثر معنوي لتطبيق هذه الأبعاد في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة دمج الإجراءات الروتينية لتقليل الهدر في الوقت وتبني ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد والتحسين المستمر في كافة قطاعات الجامعة.

ركزت دراسة الفيتوري والشريف (2023) على قياس أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين بشركتي (ليبيا) والمدار) للاتصالات بمدينة بنغازي، وذلك بالتطبيق على مجتمع مكون من (265) عاملاً وعينة بلغت (139) مفردة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إحصائي معنوي ومستوى تطبيق "مرتفع" لأبعاد الإدارة الرشيدة التي جاءت مرتبة تنازلياً حسب مستوى الممارسة: (العمل القياسي، تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، وأخيراً العاملين متعددي الوظائف)، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الاحتواء العالي وإشراك العاملين في القرارات والمعلومات والعوائد لرفع مستوى ولائهم التنظيمي.

هدفت دراسة (Willian et al., 2023) إلى تحديد أثر الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع مختارة بولاية "أكوا إييوم"، حيث طبقت على عينة حصر شامل قوامها (59) موظفاً، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لأبعاد الإدارة الرشيدة التي رُتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي: "رسم خرائط تدفق القيمة" أولاً ثم "إزالة الهدر"، وأوصت الدراسة بتبني سياسات تركز على تحديد القيمة من منظور العميل ودمج تقنيات التحسين المستمر لرفع كفاءة التكاليف. سعت دراسة (Demirtaş & Kaya, 2023) إلى تقييم واقع البحث العلمي في "الإدارة الرشيدة" بتركيا (2010-2020)، حيث حلت 137 دراسة (أغلبها مقالات بنسبة 54.7%) وكشفت عن تركيز التطبيقات في القطاع الخاص مع وجود فجوة في قطاعي الصحة والإدارة العامة، مرتبة أبعاد الرشاقة تنازلياً من (تحديد القيمة، ثم تدفق القيمة، التدفق المستمر، نظام السحب، وصولاً للكمال)، وموصية بضرورة تكثيف الدراسات الميدانية والنماذج التطبيقية في قطاع الخدمات يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق بحثي على الدور الجوهري للإدارة الرشيدة في تعظيم الكفاءة التنظيمية وتقليل الهدر، إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على قطاعات خدمية وأكاديمية مستقرة نسبياً مما أوجد فجوة بحثية واضحة في المكتبة الإدارية تتعلق بمدى إمكانية تطبيق هذا المدخل في قطاع التوزيع النفطي الذي يواجه تحديات لوجستية وأمنية استثنائية كالتهرب واضطراب الإمداد، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده من خلال تشخيص واقع الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية بمدينة طبرق كنموذج تطبيقي لبيئة العمل المعقدة.

3. مشكلة الدراسة

تعمل الشركة في بيئة تتسم بتحديات لوجستية وأمنية وتنظيمية، تشمل اضطراب الإمدادات، وضعف البنية التحتية وانتشار التهريب، وتقلبات الطلب، ما يزيد الحاجة إلى تبني أساليب إدارية رشيدة قادرة على رفع كفاءة التخطيط والتوزيع والرقابة وتقليل الهدر في الوقت والموارد؛ حيث تفرض هذه البيئة ضغوطاً متصاعدة ناتجة عن عدم الاستقرار العام الذي يلقي بظلاله على سلسلة الإمداد النفطية بدءاً من الموانئ والمصافي وصولاً إلى منافذ التوزيع النهائية (Libya Review, 2024). وتتجلى أبرز هذه التحديات في اتساع ظاهرة تهريب الوقود والمشتقات النفطية، التي خلقت فجوة حادة بين الكميات الموردة رسمياً وما يصل فعلياً للمستهلك، مما أدى إلى استفحال السوق السوداء وتفاقم أزمات الندرة، لاسيما في مناطق الجنوب، وعلى الصعيد اللوجستي، تواجه الشركة عبئاً تشغيلياً كبيراً يتمثل في إدارة وتزويد شبكة واسعة تضم أكثر من 170 محطة وقود موزعة جغرافياً على كامل التراب الليبي، والاعتماد على أسطول نقل يقطع طرقاتاً متعذبة وغير آمنة، مما يرفع من مخاطر التأخير والتلف والتكاليف التشغيلية (شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية، 2026). كما تزداد حدة هذه الضغوط نتيجة التذبذب في الإنتاج بفعل الإغلاقات القسرية للحقول، وتشوهات سياسة الدعم الحكومي التي تُضعف هامش الربح وتفرض متطلبات رقابية وشفافية دولية صارمة للحد من نفوذ الفاعلين غير القانونيين، وأمام هذا المشهد المعقد، وباعتبارها شركة مساهمة تدبر قوة عاملة تتجاوز 1100 موظف، تجد شركة الشرارة الذهبية نفسها ملزمة بالموازنة بين مصالح المساهمين والالتزامات الوطنية في ظل بيئة مضطربة (Energy News Africa, 2024). ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة لتبني أساليب إدارية حديثة قادرة على رفع كفاءة التخطيط والتوزيع والرقابة وتقليل الهدر في الموارد، وهو ما يدفعنا لتسليط الضوء على "الإدارة الرشيدة" كمدخل فعال لمواجهة هذه التحديات. بناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

- س1: ما واقع تطبيق الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق – ليبيا؟
- س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة الرشيدة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة؟

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق – ليبيا، من خلال قياس مستوى توافر أبعادها (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، وتحليل الفروقات الشخصية والوظيفية في إدراكهم لها من وجهة نظر موظفي الشركة، كما تهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق الإدارة الرشيدة في شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية في ضوء نتائج الدراسة.

5. أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدد من الجوانب النظرية والتطبيقية، على النحو الآتي:
- أ. إبراز الأهمية النظرية؛ تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالإدارة الرشيدة، من خلال تناولها في سياق جديد نسبياً هو شركات الخدمات النفطية في ليبيا.
 - ب. الأهمية التطبيقية للمؤسسة؛ تمكن إدارة شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية – فرع طبرق من تشخيص مستوى تبني أبعاد الإدارة الرشيدة إدارياً وتشغيلياً من وجهة نظر العاملين، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة تساعد في تحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور لمعالجتها عبر برامج تدريبية أو تحسينات تنظيمية وإجرائية.
 - ت. الأهمية لصناع القرار في قطاع النفط؛ تزود الجهات المسؤولة عن التخطيط والإشراف على قطاع النفط في ليبيا بمؤشرات يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات لتحسين كفاءة شركات التوزيع والخدمات النفطية، وتبرز دور الإدارة الرشيدة كمدخل لتحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر في سلسلة إمداد الوقود.
 - ث. الأهمية للباحثين والدراسات المستقبلية؛ تفتح المجال أمام دراسات مقارنة بين فروع الشركة في مدن أخرى أو بين شركات نفطية مختلفة في ليبيا والدول العربية.

6. مفهوم الإدارة الرشيدة

تنوعت التعريفات والمفاهيم الخاصة بالإدارة الرشيدة فهي أسلوب منهجي ومتعدد الأبعاد لتحسين أداء المنظمة من خلال إزالة جميع أشكال الهدر من عملية الإنتاج، مع تحسين العمليات بصورة مستمرة لزيادة الجودة والكفاءة (Demirtaş&Kaya, 2023). وعرف الفيتوري والشريف (2023) الإدارة الرشيدة على أساس هي أسلوب إداري يهدف إلى التقليل من الفاقد في العمليات والأنشطة الإدارية والتحسين المستمر فيها، وتحسين جودة خدماتها، وقدرتها على المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحلية والدولية، من خلال تنظيم موقع العمل التحسين المستمر العاملين متعددي الوظائف العمل القياسي من أجل تحقيق أفضل أداء للمنظمة والاستغلال الأمثل للموارد وتحسين جميع العمليات والأنشطة. ويعرف الولدي والشماسي (2024) بأنها قدرة المؤسسة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل، بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال، بالإضافة إلى عمل الفريق، وحسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص من كل الأنشطة التي لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل. وعرف مطر

(2024) الإدارة الرشيقة هي نمط إداري معاصر يركز على خلق قيمة للعميل من خلال تحسين العمليات باستمرار، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق انسياب في الإجراءات بما يضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة وتحسين الأداء. ويذكر الباحث رحال (2025) الإدارة الرشيقة بأنها نهج إداري يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق قيمة مستدامة للعملاء. بناءً على ذلك، عرف الباحثين الإدارة الرشيقة هي أسلوب إداري معاصر يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل من خلال تنظيم موقع العمل بصورة منهجية تقلل الهدر في الوقت والجهد، والاعتماد على التحسين المستمر للعمليات عبر إشراك العاملين في اقتراح الحلول ومعالجة المشكلات، وتطوير العاملين ليكونوا متعددي المهارات وقادرين على أداء أكثر من مهمة عند الحاجة، مع الالتزام بأساليب عمل قياسية مكتوبة توجد طريقة أداء المهام وتسهل ضبط الجودة والتطوير.

7. أبعاد الإدارة الرشيقة

تُعد الأبعاد (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف) من أهم مكونات الإدارة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

أ. تنظيم موقع العمل (5S) يركز تنظيم موقع العمل في الفكر الرشيق على منهجية (5S) (الفرز، الترتيب، التنظيف، التقييس، الاستدامة)، التي تهدف إلى خلق بيئة عمل منظمة وأمنة تُسهّل الوصول إلى الأدوات والمعلومات وتقلل الهدر في الحركة والزمن وتوضح الأدبيات أن تطبيق (5S) يحسّن كفاءة العمليات، يرفع الإنتاجية، ويقلل الأخطاء والحوادث، ويُعتبر أساساً لباقي أدوات الإدارة الرشيقة، لأنه يوفر أرضية من الانضباط والتنظيم تسمح ببناء معايير عمل واضحة والتحسين عليها، وتُظهر دراسات عربية تطبيقية أن تنظيم موقع العمل جزء أساسي من أبعاد الإدارة الرشيقة المستخدمة في قياس أثرها على الأداء المتميز والأداء الوظيفي (بورحلة، 2024).

ب. التحسين المستمر (Kaizen) يُعد جوهر الإدارة الرشيقة، ويقوم على إجراء تحسينات صغيرة متواصلة في طرق العمل والعمليات، بدلاً من الاعتماد على تغييرات كبيرة مقطعة، تشير المراجع إلى أن ثقافة التحسين المستمر تعتمد على إشراك جميع العاملين في رصد المشكلات، تحليل الأسباب الجذرية، واقتراح الحلول، باستخدام أدوات مثل دورة ديمينج PDCA (خطط-نفذ-تحقق-اتخذ إجراء)، وقد بينت دراسات ميدانية أن تبني ممارسات التحسين المستمر يرتبط بإزالة الهدر، تقليص أزمنة الدورة، وتحسين الجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء في بيئات صناعية وخدمية، وهو ما يجعل هذا البعد محورياً في أي قياس للإدارة الرشيقة (الفيتوري والشريف، 2023؛ الولدي والشماسي، 2024).

ت. العاملون متعدّدو الوظائف: فلإدارة الرشيقة توصي بتدريب العاملين على أكثر من مهمة داخل «الخلية» أو العملية الواحدة، بحيث يتمتعون بمهارات متعددة تمكّنهم من أداء عدة أدوار (multi-skilling)، مع تطبيق المناوبة الوظيفية (job rotation) لتعزيز هذه المهارات، توضح الدراسات أن تعدد المهارات يسهم في: زيادة مرونة تخصيص الموارد البشرية، تقليل الاختناقات المرتبطة بغياب أو نقص فئة معينة من العمال، وتحسين تدفق العمل وتقليل أزمنة الانتظار بين المراحل، كما تشير الأدبيات إلى أن العمال متعددي الوظائف في المنظمات الرشيقة يُنظر إليهم كفريق متكامل يشارك في التحسين، لا كقوة عمل تقليدية، ما يعزز الرضا الوظيفي والمعرفة بكيفية تأثير أعمالهم على العملية ككل، لهذا تدرج كثير من الدراسات العربية والأجنبية بُعد «تعدد المهارات/تعدد الوظائف» ضمن أبعاد القياس للإدارة أو التصنيع الرشيق (Mady et al, 2020).

ث. العمل القياسي هو توثيق أفضل طريقة معروفة حالياً لأداء مهمة أو عملية، من حيث تسلسل الخطوات، الزمن المعياري، ومستوى المخزون أثناء العملية، مع إلزام العاملين باتباع هذا الأسلوب. تُبرز المراجع أن العمل القياسي يحقق ثلاث فوائد علمية رئيسية: تقليل التباين في الأداء، وبالتالي تحقيق نتائج أكثر استقراراً وقابلية للتنبؤ، وتوفير «خط أساس» يمكن من خلاله رصد الانحرافات واكتشاف المشكلات بسرعة، مما يدعم أنشطة التحسين المستمر (كايزن)، وتسهيل تدريب العاملين الجدد ونقل الخبرة، لأن الإجراءات موصوفة وواضحة، لا تعتمد فقط على الخبرة الشخصية أو العرف غير المكتوب، وتؤكد دراسات في إطار الإدارة الرشيقة أن العمل القياسي من دونه يصعب تمييز الوضع الطبيعي عن غير الطبيعي، وبالتالي يصعب ضبط الجودة والتحسين، لذلك يتم تضمينه عادة كبُعد مستقل عند بناء مقاييس للإدارة الرشيقة في المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء (سعد، 2025).

8. منهج وإجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة، بينما تم الاعتماد على المصادر الثانوية للبيانات في الجانب النظري التي تمثلت في الكتب والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية بمدينة طبرق – ليبيا، والبالغ عددهم (32) موظفاً، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، بحيث تمثل جميع أفراد مجتمع الدراسة. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ وقد تكونت الاستبانة من جزئين جاءت على النحو التالي:

الجزء الأول – البيانات الشخصية والوظيفية: يحتوي على عبارات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، مثل: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

الجزء الثاني – مقياس الإدارة الرشيقة: يتكون المقياس من (20) عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، حيث يضم كل بُعد (5) عبارات، تم تطوير هذا المقياس

بالاستفادة من دراسة كلاً من (سعد، 2025؛ الولدي والشماسي، 2024؛ الفيتوري والشريف، 2023) مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان ملاءمته لسياق الدراسة الحالية. ولتفسير النتائج تم تحديد طول الفئة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يُعدّ الأداة الإحصائية الأكثر شيوعاً لقياس آراء المبحوثين ومواقفهم، ويوضح الجدول رقم (1) التالي كيفية تفسير نتائج المقياس بناءً على المتوسطات الحسابية.

جدول 1. مقياس الدراسة وفقاً لمقياس (Likert)

الوزن النسبي	طول خلية بالمتوسط الحسابي	الفئة في مقياس	المستوى
أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 36% إلى أقل من 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 52% إلى أقل من 68%	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 68% إلى أقل من 84%	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 84% إلى 100%	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: أبو صالح (2001)

تم تسليم الاستبيان ورقياً إلى موظفي الشركة قيد الدراسة بشكل مباشر وبعد الانتهاء من جمع البيانات، أُجريت عملية تحليل لهذه البيانات من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات المعروفة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وفقاً: لاستخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في الجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين (Anova One Way) للتعرف على الفروقات في إجابات عينة الدراسة. وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة تم استخراج معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وتعد قيمة ألفا مقبولة في الدراسات الاقتصادية إذا كانت 70% أو أكثر (الشريف، 2020)، ويبين جدول (2) قيم كرو نباخ ألفا لمتغيرات الدراسة أكثر من 90%، حيث تعتبر قيمة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

جدول 2. قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	كرونباخ ألفا
1	بُعد تنظيم العمل	0.955
2	بُعد التحسين المستمر	0.952
3	بُعد العاملين متعددي الوظائف	0.963
4	بُعد العمل القياسي	0.958
	معامل الثبات الكلي للاستبيان	0.937

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

9. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1.9 عرض وتحليل البيانات الأساسية لعينة الدراسة

يتبين من الجدول رقم (3)، أن نسبة فئة الذكور بلغت (81.2%)، من عينة الدراسة بينما كانت نسبة الإناث (18.8%)؛ ويرجع ذلك لعدة أسباب منها طبيعة عادات وتقاليد المجتمع الليبي المحافظ، كذلك في قطاع النفط غالباً ما تكون نسب الذكور أكثر مقارنة بالإناث وذلك بسبب طبيعة العمل. كما يتضح أن ما نسبته (43.7%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة)، وهذا يشير إلى أن العاملين لديهم الخبرة الكافية والطويلة في مجال عملهم، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) والتي بلغت (21.9%)، ثم الفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) والتي كانت نسبتها (18.8%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) كانت نسبتها (15.6%). أيضاً يتضح أن ما نسبته (75%) أقل من الدرجة الجامعية، وهذا قد يشير إلى طبيعة الأعمال التشغيلية التي تتطلب مؤهلات أقل من الدرجة الجامعية كالمعاهد المتوسطة، تليها الدرجة الجامعية أو ما يعادلها والتي بلغت نسبتها (15.6%)، وأخيراً دراسات عليا والتي بلغت نسبتها (9.4%)، كما يلاحظ أن نسبته (46.9%) من المشاركين في الدراسة كانت عدد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، وهذا قد يدل على جود استقرار وظيفي في الشركة قيد الدراسة، تليها (أقل من 5 سنوات) والتي بلغت نسبتها (28.1%)، وأخيراً (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والتي بلغت نسبتها (25%).

جدول 3. تحليل البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	26	81.2
	أنثى	6	18.8
	المجموع	32	100.0
العمر	أقل من 30	5	15.6
	من 30 سنة إلى 40 سنة	6	18.8
	من 40 سنة إلى 50 سنة	14	43.7
	أكثر 50	7	21.9
	المجموع	32	100.0
المؤهل العلمي	أقل من الدرجة الجامعية	24	75
	الدرجة الجامعية أو ما يعادلها	5	15.6
	دراسات عليا ماجستير- دكتوراه	3	9.4
	المجموع	32	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	28.1
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	25
	أكثر من 10 سنوات	15	46.9
	المجموع	32	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

2.9 المحور الأول – بُعد تنظيم العمل

يلاحظ من الجدول رقم (4)؛ استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد تنظيم العمل حيث كانت منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبيانات بُعد تنظيم العمل بين (1.87-2.62)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.03-1.33)، وكان إجمالي المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.093)، وانحراف معيار (0.928). وجاءت عبارة "توجد أماكن محددة ومعلمة لحفظ الملفات والمستندات الإدارية بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.26)، وهي درجة متوسطة، وهذا قد يدل على وجود نظام يتبعه الموظفون في الشركة لحفظ البيانات والمستندات الملفات مما قد يساعدهم إلى حد ما في الوصول إليها عند الحاجة وبالتالي عدم إهدار جزء كبير من الوقت. وجاءت عبارة "يتم تنظيم البيانات والمراسلات بطريقة تسهل الوصول إليها دون إضاعة الوقت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (1.33)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على عدم وجود آليات واضحة للتنظيم ونتيجة لذلك فإن هناك صعوبة في الوصول إلى البيانات والمراسلات وأيضاً قد يكون لكثرة البيانات والمراسلات المتكدسة.

الجدول 4. استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد تنظيم العمل

ت	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الملائمة
1	يتم تنظيم البيانات والمراسلات بطريقة تسهل الوصول إليها دون إضاعة الوقت.	1.875	1.338	5	منخفض
2	قنوات التواصل والإجراءات الإدارية واضحة وخالية من التعقيدات.	2.031	1.031	4	منخفض
3	توجد أماكن محددة ومعلمة لحفظ الملفات والمستندات الإدارية بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	2.625	1.263	1	متوسط
4	يحرص الموظفون على المحافظة على بيئة عمل إدارية نظيفة ومرتبطة بما يعزز الكفاءة والإنتاجية.	2.562	1.189	2	منخفض
5	تستخدم أدلة عمل داخلية لتوضيح مواقع حفظ البيانات والمعلومات بشكل منظم وواضح.	2.125	1.263	3	منخفض
الكل		2.093	0.928	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

3.9 المحور الثاني- بُعد التحسين المستمر

يتبين من الجدول رقم (5)؛ استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد التحسين المستمر حيث كانت منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة بُعد التحسين المستمر بين (2.62-1.93)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.26-0.90)، وكان إجمالي المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.593)، وانحراف معيار (1.103). وجاءت عبارة "يتم إبلاغ العاملين بنتائج التعديلات والتحسينات التي تُجرى على العمليات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.09)، وهي درجة متوسطة، وهذا قد يدل اهتمام الإدارة نوعاً ما فيما يتعلق بالمشاركة والعمل الجماعي مع الموظفين وإبلاغهم عن الأمور المتعلقة بالتعديلات والتطويرات التي يتم استحداثها على العمليات في الشركة وهذا قد يعكس إيجابياً على أداء الموظفين. وجاءت عبارة "تشجع إدارة الشركة العاملين على تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.13)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على ممارسة الإدارة لأساليب إدارية لا تمنح الموظفين فرص في المشاركة في عملية التحسين وأيضاً قد يكون نتيجة لعدم تنفيذ الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها الموظفون في سبيل عملية التحسين.

جدول 5. استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد التحسين المستمر

ت	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الملائمة
1	تشجع إدارة الشركة العاملين على تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل.	1.937	1.134	5	منخفض
2	يتم مناقشة المشكلات التشغيلية بشكل دوري والبحث عن حلول عملية لها.	2.531	1.269	2	منخفض
3	تُنفذ تحسينات صغيرة ومتتالية في إجراءات العمل بدلاً من الاكتفاء بالأساليب القديمة.	2.375	0.906	4	منخفض
4	يتم إبلاغ العاملين بنتائج التعديلات والتحسينات التي تُجرى على العمليات.	2.625	1.099	1	متوسط
5	تُخذ ملاحظات العاملين حول المشكلات اليومية في العمل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	2.437	1.216	3	منخفض
الكل		2.593	1.103	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

4.9 المحور الثالث- بُعد العاملين متعددي الوظائف

يوضح من الجدول رقم (6)؛ استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد العاملين متعددي الوظائف حيث كانت منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة بُعد العاملين متعددي الوظائف بين (2.28-1.81)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.96-1.11)، وكان إجمالي المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.343)، وانحراف معيار (0.937). وجاءت عبارة "أستطيع مساعدة زملائي في أداء بعض مهامهم عند الحاجة دون التأثير على جودة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (1.05)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على عدم وجود تعاوناً فعلياً بين الموظفين في إنجاز الأعمال والذي قد يكون نتيجة لعدم قدرة العاملين على إتقان الأعمال التي ليست من تخصصاتهم وذلك قد يؤثر سلباً على جودة العمليات. وجاءت عبارة "تلقيت تدريباً يمكنني من أداء أكثر من مهمة أو عمل داخل القسم الذي أعمل به" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (1.09)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على عدم تلقي العاملين التدريب الكافي نتيجة لقصور محتوى أو مدة التدريب وبالتالي عدم مقدرة العاملين على أداء مهام متعددة.

جدول 6. استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد العاملين متعددي الوظائف

ت	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الملائمة
1	تلقيت تدريباً يمكنني من أداء أكثر من مهمة أو عمل داخل القسم الذي أعمل به.	1.812	1.090	5	منخفض
2	أستطيع مساعدة زملائي في أداء بعض مهامهم عند الحاجة دون التأثير على جودة العمل.	2.281	1.054	1	منخفض
3	تشجع إدارة الشركة على اكتساب مهارات جديدة خارج نطاق التخصص الضيق لكل موظف.	2.187	0.965	3	منخفض
4	يتم توزيع العمل بين العاملين بصورة مرنة بحيث يمكن تعويض غياب بعض الموظفين.	2.218	1.099	4	منخفض

5	امتلك معرفة جيدة بمراحل أخرى من العملية التي أشارك فيها، وليس فقط بمهمتي المباشرة.	2.281	1.113	2	منخفض
	الكل	2.343	0.937		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

5.9 المحور الرابع: بُعد العمل القياسي

يتضح من الجدول رقم (7)؛ استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد العمل القياسي حيث كانت منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبيانات بُعد العمل القياسي بين (2.09-2.59)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.92-1.107)، وكان إجمالي المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.375)، وانحراف معيار (1.008). وجاءت عبارة "يتم شرح طريقة العمل المعيارية للموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (1.10)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على أن الإدارة تقدم شرحاً بسيطاً وسريعاً للعاملين الجدد عند التحاقهم بالعمل والذي قد يكون غير كافٍ لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه. وجاءت عبارة "توجد تعليمات مكتوبة أو إجراءات معتمدة توضح كيفية تنفيذ المهام التي أقوم بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.92)، وهي درجة منخفضة، وهذا قد يدل على عدم جود تعليمات مكتوبة توضح آلية العمل داخل الشركة وذلك قد يرجع إلى معرفة الموظفين أعمالهم المناط بهم والتي يجب عليهم القيام بها. مما سبق يمكن عرض وتلخيص نتائج الدراسة من حيث الأبعاد حسب الأهمية النسبية في الجدول التالي:

جدول 7. استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة على بُعد العمل القياسي

ت	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الملائمة
1	توجد تعليمات مكتوبة أو إجراءات معتمدة توضح كيفية تنفيذ المهام التي أقوم بها.	2.093	0.928	5	منخفض
2	يتم شرح طريقة العمل المعيارية للموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل.	2.593	1.103	1	منخفض
3	ألتزم غالباً بنفس الخطوات المحددة مسبقاً عند تنفيذ المهام اليومية.	2.343	0.937	3	منخفض
4	تراجع إجراءات العمل المعيارية وتحدث عند إدخال أي تحسين أو تغيير في العمل.	2.375	1.008	2	منخفض
5	عند حدوث خطأ أو مشكلة، يمكن معرفة أن كان السبب هو عدم الالتزام بإجراءات العمل المعيارية.	2.250	1.107	4	منخفض
	الكل	2.375	1.008		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

يتبين من الجدول رقم (8)؛ استجابة المشاركين في الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الرشيدة كان منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإبعاد القيادة الرشيدة بين (2.09-2.59)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.92-1.10). حيث كان المتوسط الحسابي العام (2.27) وانحراف معياري (0.27). وهذا يدل على أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة قيد لا يزال محدوداً جداً؛ حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد جاءت بدرجة منخفضة، حيث جاء بُعد "التحسين المستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.59) والانحراف المعياري (1.10) وبدرجة توافر منخفضة، كما يلاحظ أن بُعد "تنظيم العمل" جاء بدرجة منخفضة وفي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.92).

جدول 8. استجابة الموظفين المشاركين في الدراسة أبعاد الإدارة الرشيدة

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الملائمة
الأول	بُعد تنظيم العمل:	2.093	0.928	4	منخفض
الثاني	بُعد التحسين المستمر:	2.593	1.103	1	منخفض
الثالث	بُعد العاملين متعددي الوظائف:	2.343	0.937	2	منخفض
الرابع	بُعد العمل القياسي	2.375	1.008	3	منخفض
	الكل	2.278	2.278		منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

10. الإجابة على التساؤل الثاني

وفي هذا السياق، هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إجابة للتساؤل الثاني للدراسة والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الإدارة الرشيقة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة"؟ ويتبين من الجدول رقم (9)؛ لم يظهر تحليل التباين فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.059)، عند بمستوى دلالة (0.508)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

جدول 9. نتائج تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	النتيجة
مدة الخدمة	بين المجموعات	19.969	24	0.832	1.059	0.508	لا توجد فروقات
	داخل المجموعات	5.500	7	0.786			
	التباين الكلي	25.469	31				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

11. التوصيات

- نشر أسلوب الإدارة الرشيقة داخل الشركة من قبل القيادات الإدارية وذلك من خلال تدريب الموظفين على التقليل من الفاقد في العمليات والأنشطة الإدارية والعمل على التحسين المستمر فيها، مما يساعد على تحسين جودة خدماتها، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيف مع الأزمات وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحلية والدولية.
- العمل على تطبيق منهجية (5S) اليابانية لتنظيم المكاتب والمخازن في فرع طبرق.
- العمل على تقديم برامج التدريب المتبادل (Cross-Training) لرفع كفاءة الموظفين متعددي الوظائف وذلك لحصول هذا البعد على مستوى منخفض.
- العمل على تطبيق الأرشفة الإلكترونية لتقليل الهدر الورقي وهو الذي يعتبر جوهر الإدارة الرشيقة.

المراجع

- أبو صالح، محمد صبحي (2001). الطرق الإحصائية. عمان: دار البازوري العلمية.
- إسماعيل، دار النعيم أبكر محمد، وأحمد، هدى دياب (2025). تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 9، العدد 9، ص: 16-33.
- بلعسل، سلمى (2023). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- بورحلة، منجية (2024). أثر تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 1، ص: 711-727.
- رحال، علي (2025). الإدارة الرشيقة في المؤسسات بين المفهوم والمتطلبات وصولاً للعوامل المثبطة. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، ص: 41-56.
- سعد، مرعي عبد السلام حسن (2025). أثر ممارسات الموارد البشرية في الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية للموظفين بمراقبة التربية والتعليم إجابيا. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 10، العدد 4، ص: 513-531.
- شركة الشراة للخدمات النفطية. (2026). من نحن، تم الاسترجاع من 24-يناير-2026 <https://m.sharara.com.ly>
- الشريف، عبد الحميد الشريف (2020). البحث العلمي: الماهية، الفلسفة، المنهجيات والتقنيات. دار الحكمة للنشر والتوزيع.
- الفيثوري، أشرف عبد السلام، والشريف، هاجر أحمد (2023). الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الاتصالات (شركتي ليبيا والمدا). مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، المجلد 42، العدد 2، ص: 7-50.
- مطر، عبدالرحمن جمال (2024). دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين: دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 58، ص: 28-38.
- الولدي، أسماء بنت حسن حامد، والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن (2024). أثر الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 7، العدد 72، ص: 457-487.
- Ayaad, O., Al-Dewiri, R., Kasht, L., Qaddumi, B., & Ayyad, M. (2022). Adopting lean management in quality of services, cost containment, and time management. Asian Pacific Journal of Cancer Prevention, 23(8), 2835-2842.

- Demirtaş, Ö., & Kaya, B. (2023). Lean management approach from contemporary management approaches. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(1), 25-37.
- Energy News Africa. (2024, August 6). El Sharara oil field reduced output. <https://energynews.africa/2024/08/06/el-sharara-oil-field-reduced-output/>.
- Libya Review. (2024, October 24). UN report highlights large-scale diesel smuggling in Libya.
- Lite, L., Mahrawati, & Fransiska, R. (2025). Optimising production efficiency through lean management in manufacturing industry. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 4(1), 451-460.
- Mady, S.A., Arqawi, S.M., Al Shobaki, M.J., & Abu-Naser, S.S. (2020). Lean Manufacturing Dimensions and Its Relationship in Promoting the Improvement of Production Processes in Industrial Companies. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(3), 881-896.
- Willian, I.C., Uwa, K.L., & Okurebia, S. (2023). Lean Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Firms in Akwa Ibom State, *International Journal of Business and Management Review*, 11(11), 50-71