

Applying LEAN Management Methods and Role to Achieving Administrative and Financial Performance in Business Organizations (Field Study)

Asst-Prof. Dar Elneim Abakr Mohamed*¹, Prof. Hoda Diab Ahmed²

¹ Taif University | KSA

² Omdurman Islamic University | Sudan

Received:

07/04/2025

Revised:

03/05/2025

Accepted:

25/05/2025

Published:

30/09/2025

* Corresponding author:
ddura1968@gmail.com

Citation: Ismael, D. A., & Ahmed, H. D. (2025). Applying LEAN Management Methods and Role to Achieving Administrative and Financial Performance in Business Organizations (Field Study). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(9), 16 – 33.

<https://doi.org/10.26389/AISRP.D090425>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The research aimed to study the application of lean management methods and their role in the efficiency of administrative and financial performance in business organizations, and the variables of the study were lean management methods as an independent variable and administrative and financial performance efficiency as a dependent variable, and to achieve the objectives of the study, a random sample was selected from the study community. The study relied on the questionnaire as the main tool for data collection. The questionnaire was distributed electronically to the study sample of 60 individuals, after conducting an exploratory study on a pilot sample of 20 individuals in order to conduct the necessary tests to verify the stability and reliability of the study tool. To analyze the collected data, the researchers used some statistical tests and methods through statistical programs specialized in data analysis such as SPSS. Based on the results of the statistical tests, the study concluded a number of results, the most important of which are:

- 1- The existence of a statistically significant effect between the independent variable and the dependent variables.
- 2- The application of agile management methods in the administrative side of business organizations helps to develop the organizational structure of business organizations, and enhances the ability of administrative teams to make quick decisions, which leads to an increase in the efficiency of administrative and financial performance.
- 3- The application of agile management methods reduces operational costs and financial waste.

Among the most important recommendations: The need to apply agile management methods in business organizations of all types to create flexibility and achieve efficiency in administrative and financial performance.

Keywords: LEAN management, administrative performance, financial performance, efficiency Business Organizations.

تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)

الأستاذ المساعد / دارالنعيم أبكر محمد إسماعيل^{1*}, الأستاذ الدكتور / هدى دياب أحمد²

¹ جامعة الطائف | المملكة العربية السعودية

² جامعة أم درمان الإسلامية | السودان

المستخلص: هدف البحث إلى دراسة تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ودورها في كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال ، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في طرق الإدارة الرشيقية كمتغير مستقل وكفاءة الأداء الإداري والمالي متغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيان الكترونيا على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 60 مفرد، بعد اجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من 20 مفردة وذلك من اجل اجراء الاختبارات الالازمة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة. ولتحليل البيانات التي تم جمعها قامت الباحثاتن باستخدام بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية على عينة تجريبية المتخصصة في تحليل البيانات مثل برنامج SPSS . وبناءاً على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- 1-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- 2- أن تطبيق طرق الإدارة الرشيقية في الجانب الإداري في منظمات الأعمال يساعد على تطوير الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال، ويعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري والمالي.
- 3- أن تطبيق طرق الإدارة الرشيقية يعمل على تقليل التكاليف التشغيلية والهدر المالي.

ومن أهم التوصيات: ضرورة تطبيق طرق الإدارة الرشيقية في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لإيجاد المرونة وتحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والمالي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقية، الأداء الإداري، الأداء المالي، الكفاءة، منظمات الأعمال.

أولاً: الاطار العام:

1- مقدمة

زاد إهتمام الباحثون بالسعى في إكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية في الأونة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لابتكار مصطلحات جديدة وأدوات جديدة ومبادرات جديدة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الاكتشافات العلمية الجديدة، فكيف لمنظمات الأعمال أن تدار بالأساليب القديمة وسط ما تم إكتشافه من تكنولوجيا جديدة أدت إلى تسامع وتيرة الإنتاج، ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون في علم الإدارة مصطلح "الإدارة الرشيقية"، وأن تبني الإدارة الرشيقية يعبر أحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها منظمات الأعمال ويمكن أن يتحقق لها فوائد كثيرة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وهذا البحث يبرز أهمية الإدارة الرشيقية كأداة استراتيجية لتحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.

2- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقية ذكر منها:

- دراسة (بن شيشة رحمة وبن عزوز فتحية):⁽¹⁾ عن تأثير الإدارة الرشيقية على أداء البنك، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين الإدارة الرشيقية وأداء البنك في البنك محل الدراسة. أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز ثقافة استخدام أدوات الإدارة الرشيقية في مختلف مجالات العمل الإداري في البنك من خلال الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه المفاهيم.
- دراسة عبد الرحمن جمال مطر⁽²⁾: هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الإدارة الرشيقية في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وعلى وجه التحديد، ركزت الدراسة على ثلاثة مجالات: دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة، تنفيذ نظام السحب في تطوير في تطوير الكفاءة الإدارية، دور السعي للكمال في تطوير في تطوير الكفاءة الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت استبيانة مكونة من 30 فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المرافق في الجامعة، والبالغ عددهم 335 فرد، وتم اختيار عينة مكونة من 180 موظف وموظفة. تم إجراء البحث في عام 2024. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية و مباشرة بين دور الإدارة الرشيقية وتنمية الكفاءة الإدارية لدى الموظفين. وبناء على هذه النتائج تم اقتراح عدة توصيات. أولاً، تمت التوصية بإشراك موظفي إدارة المرافق بشكل فعال في عملية تطوير التفكير المرن، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى آثار إيجابية على الأداء وتعزيز الروح المعنوية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، حيث الدراسة على إعطاء الأولوية لتوسيع وتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بتنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقية بناءً على الاحتياجات الوظيفية وبخطة محددة جيداً.

- دراسة مطيره ضيف الله المطيري: ⁽³⁾: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الميئن التدريبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبيانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري. تكونت عينة الدراسة من (135) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة الرشيقية في جامعة الكويت ككل، جاءت متوسطة؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة استخدام الإدارة الرشيقية ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

- دراسة سامية عايش العجيد وريماس أحمد الثبيتي: ⁽⁴⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقية في تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف وتم استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبيانة لتحليل متغيرات البحث وفق متغيرين: المتغير الأول الكشف عن مدى تطبيق جامعة الطائف لأبعاد الإدارة الرشيقية (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، والتغيير في ثقافة الجامعة) والمتغير الثاني للكشف عن مدى توفر أبعاد الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في جامعة الطائف، بالإضافة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع. ووزعت

عينة عشوائية قوامها (346) مفردة من أصل (3494) من (الإداريين والأكاديميين) بالجامعة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، طبيعة العمل، الرتبة الأكademية، الخبرة العملية) وتم استرداد (298) استبانة، صالحة للتحليل بمعدل (86%) واستناداً لتحليل برنامج SPSS، أثبتت النتائج وجود تأثير ايجابي ملتبط واحد من متطلبات الإدارة الرشيقية (التأثير في ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف. كما حثت الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر باقي أبعاد الإدارة الرشيقية مثل (خفة الحركة والسرعة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الإبداع الوظيفي. كذلك إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات أخرى محلية وعالمية في تطبيق الإدارة الرشيقية وتأثيرها على الإبداع الوظيفي للاستفادة من التجارب ونقل الممارسات الجيدة.

دراسة هشام فوزي عباس: (2021 م) (5): هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية الالزمة لتطبيق الإدارة الرشيقية 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 الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والمدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية تساهم بنسبة ٦٣,١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة عمر فهيمي محمود عمر: (2023 م) (6): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقية على الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية، ولتحقيق أغراض الدراسة تمأخذ عينة عشوائية مكونة من (367) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من (30) مفردة، وذلك من أجل إجراء الاختبارات الالزمة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة. ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث باستخدام بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات، مثل برنامج SPSS . وبناء على نتائج الاختبارات الاحصائية فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الدارة الرشيقية على الأداء الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقية على الأداء الوظيفي تعزيز إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، في حين خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر للإدارة الرشيقية على الأداء الوظيفي يعزى إلى متغير الجنس. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات بناء على النتائج الاحصائية، كان أهمها ضرورة العمل على تفعيل إدارة للجودة هتم بتطبيق آليات الجودة داخل القطاعين الداري والتجاري بالشركة، على أن تكون تلك الادارة نواة لتفعيل وتطبيق آليات الادارة الرشيقية بالشركة والحفاظ على استمراريتها.

دراسة عبد المنعم وآخرون (2023 م) (7): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقية في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الإجهزة الحكومية بالسعودية واعتمدت الدراسة بشكل اساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، أكدت الدراسة على الاعتماد على الإدارة الرشيقية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة، والقدرة على تكامل المفاهيم الرشيقية مع أهداف إدارة المعرفة أمر حاسما، توصى الدراسة بتبني أسلوب الإدارة الرشيقية كطار عمل أساسى لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة، توفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقية وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع ، وبناء حلول تكنولوجية تسهم في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.

دراسة أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي (2024) (8): هدف البحث عن قياس تأثير الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي وصناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية. وتم التطبيق على استعدادها 384 مفردة من العاملين بشركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية. ونتج عن البحث أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية قوية بين الإدارة الرشيقية العالمة التجارية بأبعادها التاسعة: (رؤية النظام - التفكير المدى - القضاء على المدر - تحسين الاختلاف - جودة المنتج - دعم القيادة) بنجاح التنظيم التنظيمي بشركات صناعة الأسمنت. وأن المسافة الإدارية الرشيقية (قيمة المنتج - القضاء على المدر- تحسين الإدارة - رؤية النظام) ذات التأثير معنوي على المتغير (الأداء التنظيمي).

ويلاحظ على الدراسات السابقة أنها ركزت على الجانب الإداري دون الجانب المالي وهو مصدر اختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي ، مما أوجد فجوة بحثية وهي عدم تناول الجانب المالي عند تطبيق طرق الإدارة الرشيقية، لذلك ركز البحث الحالي في ايجاد أثر تطبيق طرق الإدارة الرشيقية على كفاءة الإداء الإداري والمالي.

3- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن مفاهيم الإدارة التقليدية أصبحت لا تواكب التغيرات التي طرأت على بيئة منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق الجودة والقدرة على المنافسة والبقاء في السوق، لذلك يتطلب ذلك تبني إدارة تعمل على تقليل الهدر المالي والتسرع في عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية، لذلك كان هذا البحث لتوضيح دور تبني الإدارة طرق الإدارة الرشيقية على كفاءة الأداء الإداري والمالي، تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تطبيق طرق الإدارة الرشيقية لها دور في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال، ومن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاريف الإدارة الرشيقية وكفاءة الأداء الإداري والمالي.
- الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقية وكفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
- الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقية وكفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.

4- أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تهتم بتسليط الضوء على تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال، ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نوجزها في النقاط التالية:

- أ- الأهمية العلمية:
 - قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة، حيث أنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإدارة الرشيقية إلا أنها ما زالت تتسم بالندرة، كما أنه لا توجد دراسات تناولت تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
 - قد تسهم الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقية.
 - المساهمة في إبراز دور طرق الإدارة الرشيقية في تحقيق أهداف منظمات الأعمال.
 - المساهمة في وضع خطة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب المتعلقة بالإدارة الرشيقية.
 - تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية للإدارة الرشيقية من خلال التعرف على تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
- ب- الأهمية العملية:
 - أهمية وضع طرق الإدارة الرشيقية في الاعتبار عند صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال.
 - تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الرشيقية والذي ييعتبر من المفاهيم المفيدة جداً في تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.
 - قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام الباحثين في مجال الإدارة.

5- أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في النقط الآتية:

- توضيح أثر طرق الإدارة الرشيقية في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي.
- تحديد أهمية طرق الإدارة الرشيقية كأداة استراتيجية لتحقيق النجاح المستدام في منظمات الأعمال.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين طرق الإدارة الرشيقية والأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
- التعرف على آليات تبني وتفعيل طرق الإدارة الرشيقية في منظمات الأعمال.

ثانياً: الاطار المفاهيمي للبحث:

- 1- تعريف الإدارة الرشيقية:

الإدارة الرشيقية هي "مجموعة من الأدوات والتكتيكات التي تركز على التحسين المستمر واحترام العاملين والقضاء على التبذير بكل أنواعه في نظام الإنتاج وتحسين الجودة والتقليل من العيوب"⁽⁹⁾.

تعريف آخر للإدارة الرشيقية بأنها "فلسفة تنظيمية تسعى إلى تدفق مستمر دائم، مما يقلل من الهدر، ويولد قيمة عن طريق انخفاض تباين الطلب وتوحيد العملية وتحفيض التكلفة، ومن ثم تحسين أداء المنظمة"⁽¹⁰⁾.

وعرفاها عثمان بأنها "مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي يؤدها الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية بكل تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل انجاز وتحقيق عمل معين داخل الوحدة التنظيمية الحكومية المعينة"⁽¹¹⁾.

كما اشار رزقي إلى أن الإدارة الرشيقية عرفت بأ أنها "مجموعة من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقاً للترتيب وتنابع صحيح في الوقت الصحيح وذلك بفرض خلق قيمة من أجل عمل معين" وذكر بأن الإدارة الرشيقية هي التي ترتكز على القيم والانسياط والاستقطاب إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات⁽¹²⁾.

يستنتج من تلك التعريف أن:

- الإدارة الرشيقية مجموعة من الأدوات تعامل على توقف الهدر في المؤسسة.
- أن الإدارة الرشيقية تعمل على توليد قيمة للمؤسسة.
- الإدارة الرشيقية تعنى التتابع في العمليات الإدارية بكل دقة.

2- أفكارات الإدارة الرشيقية:

عليها أن نتعرف على الفكرة الأساسية للإدارة الرشيقية قبل الحديث عن مبادئها ، ان فكرة الرشاقة تعتمد على ثلاثة أفكار بسيطة للغاية⁽¹³⁾:

- تقديم قيمة من منظور عميلك.
- التخلص من النفايات "الأشياء التي لا تحقق قيمة للمنتج النهائي".
- التحسن المستمر.

3- مبادئ الإدارة الرشيقية:

انتشر التفكير المرن "الرشيق" عبر العديد من الصناعات وتطور إلى خمسة مبادئ أساسية للإدارة الرشيقية كما وصفها معهد الإدارة الرشيقية، وتتمثل المبادئ الخمسة للإدارة الرشيقية فيما يلي⁽¹⁴⁾:

- تحديد القيمة: ما الذي تسعى كل شركة إلى القيام به؟ لتقديم منتج / خدمة يكون العميل على استعداد لدفع ثمنها. للقيام بذلك ، تحتاج الشركة إلى إضافة قيمة تحددها احتياجات عملائها.
- مخطط تدفق القيمة: هذه هي النقطة التي تحتاج فيها حرفياً إلى تعين سير عمل شركتك. يجب أن يشمل جميع الإجراءات والأشخاص المشاركين في تسليم المنتج النهائي للعميل. من خلال القيام بذلك ، ستتمكن من تحديد أجزاء العملية التي لا قيمة لها.
- إنشاء سير عمل مستمر: بعد إتقان تدفق القيمة الخاص بك ، تحتاج إلى التأكد من أن سير عمل كل فريق لا يزال سلساً ضع في اعتبارك أن الأمر قد يستغرق بعض الوقت.
- إنشاء نظام سحابي: يضمن وجود سير عمل مستقر أن فرقة يمكنها تسليم مهام العمل بشكل أسرع بكثير وبجهد أقل. ومع ذلك ، من أجل تأمين سير عمل مستقر ، تأكد من إنشاء نظام سحب عندما يتعلق الأمر بمنهجية الإدارة الرشيقية. في مثل هذا النظام ، لا يتم سحب العمل إلا إذا كان هناك طلب عليه. يتيح لك هذا تحسين قدرة الموارد وتقديم المنتجات / الخدمات فقط إذا كانت هناك حاجة فعلية.
- التحسين المستمر: بعد اجتياز جميع الخطوات السابقة ، تكون قد قمت بالفعل ببناء نظام إدارة الإدارة الرشيقية الخاصة بك ومع ذلك ، لا تنس الانتباه إلى هذه الخطوة الأخيرة ، والتي ربما تكون الأكثر أهمية.
- حتى تحقق الإدارة الرشيقية أهدافها الرئيسية يجب أن ترتكز على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن لها الأسلوب أن ينجح من دونها وهي⁽¹⁵⁾:
 - إسعاد العملاء: إرضاء العميل من خلال تقديم منتج / خدمة ذي قيمة مضافة.
 - الاستجابة للتغيرات: أساس الرشاقة هو تبني المتغيرات لتحقيق تنافسية عالية.
 - نظام السحب: عدم تقديم منتج / خدمة دون طلب مسبقٍ عليها.
 - نظام الدفع: يتم الإنتاج حسب جدول التوقعات ووفقاً لطلب الزبون.
 - الاستدامة: البقاء في طريق التعلم والتطوير والتحسين المستمر.
 - التدفق: إيجاد تدفق مستمر في العمليات بدايةً من تصنيع المنتج / تقديم الخدمة حتى انتهاء العملية.
 - التميز التقني: التركيز على التكنولوجيا للحد من الأخطاء.
 - الإدارة المرئية: وضوح كل القواعد والأساليب الإدارية للجميع.
 - المرونة: القدرة على الإنتاج في أوقات مختلفة ومواصفات متعددة وكفاءة عالية.
 - السرعة: الإنجاز بشكل متواصل خلال فترات قصيرة.

- بناء القادة: تكوين قادة قادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة.
- فرق العمل: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.

4- أهمية الإدارة الرشيقية:

تُعرف الإدارة الرشيقية مجموعة من السلوكيات الجديدة للقيادة في أي مؤسسة، بغية إدارة عملياتها، والحصول على نتائج لم تستطع سابقاً الوصول لها. بناءً عليه تمثل أهمية الإدارة الرشيقية في النقاط الآتية⁽¹⁶⁾:

- العمل على نشر الإخاء والانسجام بين الموظفين.
- العمل على تماستك أعضاء الفريق.
- دعم القوى الإيجابية وتقليل السلبية لدى الأعضاء.
- تشجيع طرق الاتصال والتواصل بين القائد والأعضاء.
- حل المشكلات التي يتعرض لها العاملين.
- أشرك العاملين في وضع استراتيجية المؤسسة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
- تؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي لحل المشكلات.

5- طرق الإدارة الرشيقية:

هناك العديد من طرق الإدارة الرشيقية التي تم ابتكارها من قبل المهتمين بتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر وزيادة رضا العملاء وتطبيقاتها داخل المنظمات المختلفة منها⁽¹⁷⁾:

أ- طريقة (Kanban) كانابان :

كانابان هي كلمة يابانية تعني لوحة الإشارة أو لوحة الإعلانات، حيث تعرض سير العمليات في لوحة إعلانات لكي تكون مرئية لكل العاملين بالمنظمة، تستخدم في العمليات المرنة مثل البرمجة وإدارة الخدمات، وتسمى بعملية التدفق البصري للعمل، بمعنى آخر أن كل من في النظمة يكون متابعاً لسير العمل من خلال لوحة الإعلانات تلك ويقوم بإنجاز ما تحت مسؤوليته حتى تكتمل صورة العمل مع الآخرين داخل المنظمة.

مبادئ تطبيق طريقة كانابان:

- تصور سير العمل: يتم تمثيل العمل على لوحة بصرية عادة ما تكون لوحة بيضاء أو رقمية مقسمة إلى أعمدة تمثل مراحل العمل المختلفة "مثل: قيد التنفيذ، قيد المراجعة" يتم تمثيل كل مهمة ببطاقة توضع في العمود المناسب لها.
- الحد من العمل قيد التقدم: يتم وضع حد أقصى لعدد المهام التي يمكن أن تكون قيد التقدم في كل مرحلة من مراحل العمل، هذا يساعد على منع تراكم المهام وتحديد المشكلات في سير العمل.
- التركيز على التدفق: يتم التركيز على تدفق المهام بسلاسة من مرحلة إلى أخرى وتقليل أي تأخير أو انسداد في سير العمل.
- التحسين المستمر: يتم تحليل سير العمل باستمرار وتحديد أي مشكلات أو اختناقات ثم اتخاذ الإجراءات الازمة لحل المشكلات.

فوائد طريقة كانابان:

- زيادة الإنتاجية: تعمل على زيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة ككل وللعامل أيضاً.
- تحسين الجودة: تعمل طريقة (كانابان) على تحسين الجودة بالنسبة للمنتج (سواء منتج ملموس أو خدمي).
- زيادة الشفافية: يعمل النظام على زيادة الشفافية وخاصة في الأداء المالي.
- زيادة المرونة: بمعنى أن تبع المنظمة سياسة المرونة في الإنتاج، حتى تتمكن من تحقيق التفاف مع المنظمات الأخرى المشابهة.

ب- طريقة كايزن (Kaizen):

تهدف إلى تحقيق تحسينات تدريجية مستدامة في الإنتاجية والجودة، والتطور المستمر يشمل جميع العاملين بالمنظمة مهما كان حجم العملية كبيرة أم صغيرة، وهذا يتطلب التعاون مع فرق العمل المختلفة داخل المنظمة.

ج- طريقة الإنتاج في الوقت المناسب (Just-in-Time):

وهي من الطرق القديمة التي تم تطبيقها وثبتت فعاليتها في الإنتاج، تهدف لإنتاج ما هو مطلوب فقط، وقت الحاجة إليه وبالكمية المطلوبة، ومن أهم فوائد هذه الطريقة تقليل المخزون حتى يساوي "صفر" وبذلك يؤدي ذلك لتقليل التكاليف الثابتة والمتحركة "و خاصة التشغيلية" مما يساعد في رشاقة العملية الإدارية، والمحافظة على الموارد.

د- طريقة الإدارة الرشيقه المرنّة (لين) (Lean Agile):

هذه الطريقة تقوم على تقليل الفاقد وتحسين القيمة، التي يحصل عليها العميل، الهدف هو تحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق لاتمام المهام، تعتمد هذه الطريقة على التكرار المستمر والفرق الصغيرة، التكيف السريع مع المتغيرات، وهي مفيدة في بيئة العمل الديناميكية مثل تطور البرمجيات.

هـ طريقة إدارة المشاريع باستخدام (Scrum) :

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العمل إلى فترات زمنية قصيرة تسمى (Sprint) وهي عادة من أسبوعين لأربعة أسابيع تتم فيها مراجعة العمل والقيام بتعديلات في كل دورة.

و- طريقة (5s):

تساعد هذه الطريقة على خلق بيئة عمل منظمة من خلال سلسلة من خمس خطوات :

- الفرز: إزالة العناصر غير الضرورية، مثل المواد التالفة.
- التنظيم: ترتيب المعدات والأدوات للوصول إليها بسهولة وخاصة في المنظمات الصناعية مما يجعل عملية التصنيع سهلة وسلسة.
- التنظيف: الحفاظ على نظافة بيئة العمل من النفايات والعمل على عدم تراكمها.
- وحدة القياس: وضع إجراءات موحدة لحفظ على النظام، مما يجعل قياس التكاليف خاصة التشغيلية على أساس علمية.
- الانضباط: تعزيز الالتزام بالمارسات الجيدة في بيئة العمل، والمحافظة على زمن العمل والإنتاج.
- ز- طريقة التحسين السريع (Kaikaku): تختلف عن كايزن في أنها تركز على التحويلات الكبيرة، تعتبر هذه الطريقة سريعة بدلًا من التحسين التدريجي، تستخدم عند الحاجة لعمليات جذرية في العمليات الإنتاجية لإنتاج المنتج.
- ح- طريقة القيمة المضافة وغير المضافة (Value Stream Mapping-VSM) : تقوم على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة ذات القيمة الحقيقة والأنشطة المهدّرة.

6- كفاءة الأداء الإداري:

أ- تعريف الكفاءة:

عرفت الكفاءة في الأدبيات بتعريفات عدّة عرّفها ماهر بأنّها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة وبأعلى جودة ممكّنة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁽¹⁸⁾. كما عرّفها محمود بأنّها تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بـاستخدام أقل قدر من المدخلات بحيث يتم تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية⁽¹⁹⁾. وفي تعريف آخر الكفاءة تعبر عن قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق الممكنة وبأقل تكلفة زمنية ومالية⁽²⁰⁾. نستنتج من ذلك أن الكفاءة تعني قيام القائد بـتحقيق الأهداف الموضعة بأقل تكلفة وجهد ممكّن ووكل مع الحفاظ على جودة الأداء واتخاذ قرارات فعالة، وتعتّل بـتوظيف الموارد "بشرية ومالية وإدارية" بشكل مثالي لتحقيق أعلى إنتاجية وأفضل النتائج. وذلك من خلال تحقيق العناصر التالية⁽²¹⁾ :

- التخطيط الاستراتيجي الجيد.
- البيكل التنظيمي الفعال بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- القيادة الوعية بدورها في تحفيز الفريق وتوجيهه لتحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات صحيحة وتحليل دقيق.
- الرقابة والمتابعة اللصيقة لكل العمليات الإدارية لإجراء التحسينات في الوقت المناسب.
- يلاحظ أن الكفاءة الإدارية تسهم في نجاح المنظمات خاصة التي تنتج السلع، من خلال تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء والموظفين.

ب- كفاءة الأداء الإداري:

كفاءة الأداء الإداري تعني تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، بـاستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكّنة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من أداء الموظفين تتضمن هذه الكفاءة مجموعة من المهارات الإدارية التي تمكن المدير من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(22) وتمثل أهمية كفاءة الأداء الإداري في:

- تحقيق الأهداف: كفاءة الأداء الإداري ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
- زيادة الإنتاجية: تساهم في تحسين الإنتاجية والفعالية، مما يؤدي إلى زيادة عدد المخرجات بقلة في الموارد المستخدمة.
- تطوير الموارد البشرية: تساعده في تطوير المهارات والقدرات الإدارية لدى الموظفين، مما يعود بالفائدة على المنظمة والموظفيين على حد سواء.

- تحسين بيئة العمل: ترفع مستوى بيئة العمل وتساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- تجنب التكاليف الزائدة: تساعد في تحديد التكاليف المتغيرة وغير المتغيرة، وتجنب التكاليف الزائدة غير الضرورية.
- تحسين أداء المنظمة: كفاءة الأداء الإداري تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ككل، سواء كان أداءً إدارياً أو بيئياً أو اجتماعياً.

7- كفاءة الأداء المالي:

- تشير لتحقيق الأهداف المالية بأقل تكلفة ممكنة مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الجيدة والرقابة المالية المستمرة⁽²³⁾، وتمثل أهمية الكفاءة المالية في النقاط التالية⁽²⁴⁾:
- تقليل المخاطر المالية، مثل عدم سداد العملاء للمطلوبات في الوقت المناسب - عن طريق استخدام طرق المطالبات المستمرة للعملاء وفرز العملاء المعروفين بولائهم للمنظمة والحرص على تلبية كل احتياجاتها من الموارد.
 - تحقيق الاستدامة المالية عن طريق التخطيط الجيد للموارد المالية.
 - تعزيز قدرة الاستثمارات لتحقيق النمو في الإنتاجية.
 - ولقياس مدى تحقيق الكفاءة المالية يجب على الإدارة الرشيدة استخدام أدوات التحليل المالي مثل⁽²⁵⁾:
 - نسبة السيولة: للتحقق من مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
 - نسبة العائد على الأصول: مؤشر لقياس مدى كفاءة الأصول في تحقيق الأرباح.
 - نسبة العائد على حقوق الملكية: لقياس العائد المتحقق مقارنة بحقوق المساهمين.
 - معدل دوران الأصول: لقياس مدى قدرة الأصول على الدوران لتحقيق الإيراد المخطط له.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء يتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية وتشتمل على التخطيط للدراسة موضحاً الإجراءات التي اتبعت في تصميم استبيانة الدراسة الميدانية ووصف مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث وتقدير أدوات القياس وذلك على النحو التالي:

1- أداة البحث:

تم استخدام الاستبيانة كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة لاختبار الفروض، وتكون الاستبيانة من جزءين الجزء الأول يشتمل على البيانات الشخصية والجزء الثاني على البيانات الأساسية.

2- مجتمع وعينة البحث:

- أ- مجتمع البحث: وهو مجتمع متخصص يتكون من مدراء الإدارات ومدراء الإدارات المالية والمرجعين الخارجيين، الأكاديميين ومدراء المؤسسات وعلى وجه الخصوص العاملين الذين تربطهم صلة بموضوع البحث.
- ب- عينة البحث: تم اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع البحث الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية لكبر حجم البحث. حيث تم توزيع (60) استبيان وتم استرجاع عدد (51) استماراة بنسبة استرجاع بلغت (85%) موضحة في الجدول (1) أدناه:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعاددة

البيان	العدد	النسبة
استبيانات تم إعادتها بعد تعبيتها كاملاً	51	%85
استبيانات لم يتم إعادتها	9	%15
استبيانات غير مكتملة (ناقصة)	0	%0
إجمالي الاستبيانات الموزعة	60	%100

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

يلاحظ من الجدول (1) أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ (85%) من الاستبيانات الموزعة وأن (15%) من الاستبيانات لم يتم إعادتها، وهذا المعدل جيد جداً.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- إجراء اختبار الثبات باستخدام الفاكرورنباخ لاستقرار المكونة من جميع البيانات. وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداة.
- أساليب الإحصاء الوصفي؛ وذلك لوصف خصائص مفردات عينة البحث من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة عن المتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث باستخدام مقياس ليكارت الخمسي.

4- تقييم أداة البحث:

- اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات):

يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة، والثبات فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي تم حساب معامل المصداقية ألفا كرونباخ (*Alpha-Cronbach*) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً "معامل ألفا كرونباخ (60%). وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين لجميع فرضيات البحث الاستثنائية وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات والتباين بين عبارات الفرضيات

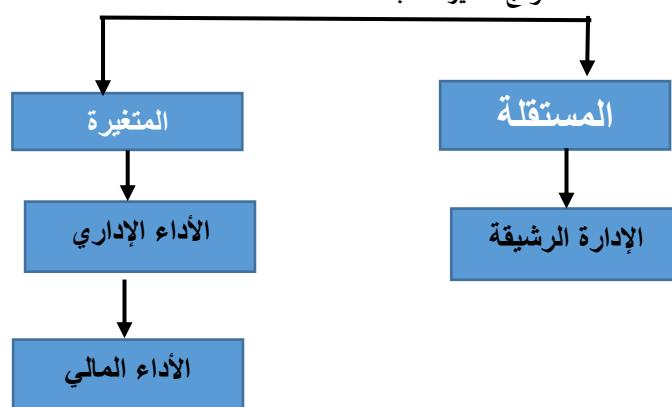
قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	ابعاد البحث
.981	10	الفرضية الأولى
.972	10	الفرضية الثانية
.986	10	الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات البحث الميدانية، 2025م.

توضح نتائج اختبار الثبات من جدول (2) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات أكبر من (80%) وتعني توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع عبارات الاستثنائية سواء كان ذلك لكل عبارة على حدى أو على مستوى جميع محاور الاستثنائية حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلية (84.8) وهو ثبات مرتفع ومن ثم المقايس التي اعتمد عليها البحث تتمتع بالثبات الداخلي في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجه.

ب- نموذج متغيرات البحث:

نموذج متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثان من واقع متغيرات البحث 2025 م

شكل (1) متغيرات البحث المستقلة والمتغيرة

5- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومربيع كاي تربيع) لعبارات الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعريف الإدارة الرشيقية وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

جدول (3) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط	الانحراف	مربع كاي	درجة الحرية	درجة المموافقة
تعني احترام العاملين	1.39	.493	2.373 ^a	1	مرتفعة
تعني استخدام المرونة في العمليات الإدارية	1.53	.644	17.294 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني التحسين المستمر	1.53	.578	20.118 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني الانسجام مع التركيز على العمل	1.45	.503	.490 ^a	1	مرتفعة
تعني استخدام التقنيات العالية	1.45	.642	23.412 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني استخدام طرق إدارية متطورة مثل كابالن والإنتاج في الوقت المحدد وكايزن وغيرها	1.51	.579	20.588 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني القضاء على التبذير	1.49	.579	21.294 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	1.67	.622	15.647 ^b	2	مرتفعة
تعني تقليل التكاليف	1.55	.541	22.706 ^b	2	مرتفعة جدا
تعني منع الهدر والإسراف	1.57	.608	17.412 ^b	1	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات البحث الميدانية، 2025م

يلاحظ من الجدول(3) أعلىه وبترتيب الإجابات يلاحظ ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.45) بانحراف معياري (642). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الخامسة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (23.412) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني استخدام التقنيات العالية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.55) بانحراف معياري (541). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة التاسعة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (22.706) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني تقليل التكاليف.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.49) بانحراف معياري (579). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة السابعة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة (21.294) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني القضاء على التبذير.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.53) بانحراف معياري (578). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (20.118) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني التحسين المستمر.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.51) بانحراف معياري (579). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة السادسة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (20.588) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني استخدام طرق إدارية متطورة مثل كابالن والإنتاج في الوقت المحدد وكايزن وغيرها.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.53) بانحراف معياري (644). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.294^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني استخدام المرونة في العمليات الإدارية.

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث للعبارة (1.57) بانحراف معياري (6.08). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.412^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (1) فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني منع الهدر والإسراف.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (6.22). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثامنة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (15.647^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.39) بانحراف معياري (4.93). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الأولى. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (2.373^a) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (1) فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني احترام العاملين.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.45) بانحراف معياري (5.03). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (4.90) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني الانسجام مع التركيز على العمل.
- يستنتج من التحليل أعلاه أن متغيرات الفرضية التي تحقق معنى الإدارة الرشيقه بالترتيب الآتي:
 - استخدم التقنيات العالمية: لأنها تعمل على تسريع العمل.
 - تقليل التكاليف: لأنها تستبعد التكاليف غير الضرورية.
 - القضاء على التبذير: خاصة في المواد الخام عند الإنتاج.
 - التحسين المستمر: في العمليات الإنتاجية والإدارية أصبح ضرورة
 - استخدام طرق إدارية متطرفة مثل كابلين والإنتاج في الوقت المحدد وكايزن وغيرها: يجعل العملية الإدارية تعامل بنظريات علمية.
 - المرونة في العمليات الإدارية: هنا يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
 - منع الهدر والإسراف: مما يقلل من تكاليف النفايات وتدويرها.
 - التكيف مع المتغيرات الاقتصادية: يجعل العملية الإدارية أكثر مرونة.
 - احترام العاملين: هذا لا يعني أن احترام العاملين يأتي في زيل القائمة بل يعني أن الإدارة تحترم العاملين بتوفير البيئة الملائمة للإنتاج.
 - الانسجام مع التركيز على العمل: هذا يأتي أيضا من خلال تهيئة البيئة للعاملين.
- يستنتج من ذلك بأن مفهوم وتعريف الإدارة الرشيقه يمثل كل تلك المتغيرات مما يؤكد قبول الفرضية الأولى.

6- الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضيات:

الفرضية الثانية: هنا لا علاقه ذات دلاله إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقه وتحقيق كفاءة الأداء الإداري

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

درجة الموافقة	العبارة	الوسط	مربع كاي	الانحراف	مربع كاي	درجة الحرية	الحسابي	مربع المعياري	مربع تربع المعياري
مرتفعة جدا	بوجود هيكل تنظيمي من يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة						4	44.392 ^a	.956
مرتفعة جدا	بتطبيق بعض الفرق ذاتية التنظيم مثل Scrum يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة للتفاعل المباشرين الإداره والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب						3	31.745 ^b	.774

العبارة	الوسط	الانحراف	مربع كاي	درجة الحرية	درجة الموافقة
الحسابي	المعياري	تربع	الحسابي	المعياري	الموافقة
بالعمل على التواصل المستمر بين الفرق مما يعزز التعاون بين الأقسام ويقوى العلاقة بين الموظفين والإدارة	.792	15.647 ^c	3	مرتفعة جدا	
باستخدام أدوات مثل Slack أو Trello يسمح بتبادل المعلومات بشكل مباشر مما يقلل من فترات الانتظار ويزيد من سرعة العمل	.841	30.333 ^b	3	مرتفعة جدا	
بالعمل على تنظيم اجتماعات يومية تعمل على تحسين التنسيق بين فرق العمل والإدارة	.695	12.118 ^c	2	مرتفعة جدا	
بالعمل على زيادة المرونة التنظيمية داخل المؤسسة	.700	14.235 ^c	2	مرتفعة جدا	
بالسماح على التعديل السريع في الخطط والموارد على أساس المراجعات المستمرة والتغذية العكسية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل دائم	.695	12.118 ^c	2	مرتفعة جدا	
بالعمل على التقييم المستمر والابتكار في العمليات وتحسين فعالية العمليات وتقليل التكرار أو العمليات غير القيمة	.673	15.647 ^b	2	مرتفعة جدا	
باستخدام تقنيات مثل kaizen أو Continuous Improvement للتحسين المستمر تساهم في تحسين الأداء الإداري مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء	.698	13.059 ^c	2	مرتفعة	
تعمل على تغيير أساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل	.753	35.196 ^b	3	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م.

يلاحظ من الجدول(4) أعلى وترتيب الإجابات يلاحظ ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.75) بانحراف معياري (0.956). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الأولى. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (44.392^a) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها بوجود هيكل تنظيمي من يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (0.753) بانحراف معياري (0.753). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (35.196^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة تعامل على تغيير أساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.63) بانحراف معياري (0.774). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (31.745^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تقوم بتطبيق بعض الفرق ذاتية التنظيم مثل Scrum يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة لتفاعل المباشرين بالإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (0.841). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (30.333^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة باستخدام أدوات مثل Slack أو Trello يسمح بتبادل المعلومات بشكل مباشر مما يقلل من فترات الانتظار ويزيد من سرعة العمل.

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (0.792). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة. و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (15.647^c) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالعمل على التواصل المستمر بين الأقسام مما يعزز التعاون بين الأقسام ويقوى العلاقة بين الموظفين والإدارة.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.55) بانحراف معياري (0.673). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (15.647^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.57) بانحراف معياري (0.700). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة السادسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (14.235^c) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالعمل على زيادة المرونة التنظيمية داخل المؤسسة.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.59) بانحراف معياري (0.698). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (13.059^c) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالعمل على التقييم المستمر والابتكار في العمليات وتحسين فعالية العمليات وتقليل التكرار أو العمليات غير القيمة.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.61) بانحراف معياري (0.695). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (12.118^c) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالعمل على تنظيم اجتماعات يومية تعمل على تحسين التنسيق بين فرق العمل والإدارة.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.61) بانحراف معياري (0.695). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة السابعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (12.118^c) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالسماح على التعديل السريع في الخطط والموارد على أساس المراجعات المستمرة والتغذية العكسية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل دائم.
- يستنتج من ذلك أن تطبيق الإدارة الرشيقية تعمل على تحقيق كفاءة الأداء الإداري تعمل على بالترتيب:
 - بوجود هيكل تنظيمي مرن يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة.
 - تعمل على تغيير أساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل.
 - بتطبيق بعض الفرق ذاتية التنظيم مثل Scrum يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة للفاعل المباشر بين الإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
 - باستخدام أدوات مثل Trello أو Slack يسمح بتبادل المعلومات بشكل مباشر مما يقلل من فترات الانتظار ويزيد من سرعة العمل.
 - بالعمل على التواصل المستمر بين الفرق مما يعزز التعاون بين الأقسام ويقوى العلاقة بين الموظفين والإدارة.
 - أنها تعني التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
 - بالعمل على زيادة المرونة التنظيمية داخل المؤسسة.
 - بالعمل على التقييم المستمر والابتكار في العمليات وتحسين فعالية العمليات وتقليل التكرار أو العمليات غير القيمة.
 - بالعمل على تنظيم اجتماعات يومية تعمل على تحسين التنسيق بين فرق العمل والإدارة.

بالسماح على التعديل السريع في الخطط والموارد على أساس المراجعات المستمرة والتغذية العكسية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل دائم. مما يعني قبول الفرضية الثانية بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيدة وتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقه وتحقيق كفاءة الأداء المالي

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لعيارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربيع كاي تربيعي	درجة الحرية	درجة الموثقة
بتقليل التكاليف التشغيلية	1.73	.802	2.373 ^a	4	مرتفعة جدا
بتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة	1.69	.707	17.294 ^b	4	مرتفعة جدا
بتحقيق المرونة في مواجهة الازمات المالية	1.76	.790	20.118 ^b	3	مرتفعة جدا
بالاعتماد على إزالة الأنشطة غير المرغوب فيها مما يقلل الهدر المالي	1.67	.712	.490 ^a	4	مرتفعة جدا
بالعمل على ضبط الاسعار مما يخفف من التضخم	1.73	.723	23.412 ^b	4	مرتفعة جدا
باستخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيقية يقلل من الأخطاء المحاسبية والتكاليف المرتبطة بها	1.71	.832	20.588 ^b	4	مرتفعة جدا
بالعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي	1.61	.532	21.294 ^b	2	مرتفعة جدا
بالعمل على تقليل الصرف المالي في الانفاق	1.37	.488	15.647 ^b	2	مرتفعة جدا
بتطبيق تقنيات التحليل التنبئي وأدوات الذكاء الاصطناعي يساعد في دقة القرارات المالية	1.51	.543	22.706 ^b	1	مرتفعة
بتطبيق برامج مثل كابالن والانتاج في الوقت المناسب يقلل من المخزون الزائد والتكاليف التشغيلية	1.49	.505	17.412 ^b	3	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحثتان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م.

يلاحظ من الجدول (5) أعلاه وترتيب الإجابات يلاحظ ما يلي:

بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.73) بانحراف معياري (0.723). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (23.412) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على، أنها تقوم بالعمل على ضبط الأسعار مما يخفف من التضخم.

بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.61) بانحراف معياري (0.532). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد العينة موافقون على العبارة السابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (21.294) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعامل على زيادة كفاءة الأداء المالي.

بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.71) بانحراف معياري (1.71). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة السادسة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (20.588) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أن استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيقية يقلل من الاخطاء المحاسبية والتکاليف المرتبطة بها.

بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.76) بانحراف معياري (0.790). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالات الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (20.118) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح المخالفين بشدة على تحقيق المرونة في مواجهة الإزمات المالية.

بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.69) بانحراف معياري (0.70). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.294) وهذه القيمة أكبر من

- قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة .
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.49) بانحراف معياري (5.05). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.412^a) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (3) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تقوم بتطبيق برامج مثل كابالن والانتاج في الوقت المناسب يقلل من المخزون الزائد والتكاليف التشغيلية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (7.712). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (4.490). وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تقوم بالاعتماد على إزالة الأنشطة غير المرغوب فيها مما يقلل الهدر المالي.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.73) بانحراف معياري (8.02). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة موافقون على العبارة الأولى: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (2.373^a) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تقوم بتنقلي التكاليف التشغيلية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.37) بانحراف معياري (4.488). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة موافقون على العبارة الثامنة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (15.647) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعمل على تقليل الصرف المالي في الإنفاق.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.51) بانحراف معياري (5.43). وهذه القيمة تدل على أن معظم إفراد عينة موافقون على العبارة التاسعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلاله الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (22.706) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (1) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تقوم بتطبيق تقنيات التحليل التنبئي وأدوات الذكاء الاصطناعي يساعد في دقة القرارات المالية.
- يستنتج من ذلك بأن تطبيق طرق الإدارة الرشيقه يعمل على كفاءة الأداء المالي بالترتيب:
- أنها تقوم بالعمل على ضبط الأسعار مما يخفف من التضخم.
 - أنها تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي.
 - على أن استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيقه يقلل من الأخطاء المحاسبية والتكاليف المرتبطة بها.
 - تحقيق المرونة في مواجهة الازمات المالية.
 - تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة .
 - كابالن والانتاج في الوقت المناسب يقلل من المخزون الزائد والتكاليف التشغيلية.
 - أنها تقوم بالاعتماد على إزالة الأنشطة غير المرغوب فيها مما يقلل الهدر المالي.
 - بتنقلي التكاليف التشغيلية.
 - أنها تعمل على تقليل الصرف المالي في الإنفاق.
 - أنها تقوم بتطبيق تقنيات التحليل التنبئي وأدوات الذكاء الاصطناعي يساعد في دقة القرارات المالية.
 - بذلك يتم قبول الفرضية الثالثة تطبيق طرق الإدارة الرشيقه لتحقيق كفاءة الأداء المالي.

7- اختبار T.test

إختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تعريف الإدارة الرشيقه وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

جدول (6) الاحصاءات الوصفية للفرضية الأولى

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ss	51	15.1373	5.37408	.75252

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

من الجدول (6) أعلاه يلاحظ حجم أفراد عينة البحث (51) مفردة، ولها متوسط حسابي (15.1373) وانحراف معياري (0.75252).

جدول (7) اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 20					95% Confidence Interval of the Difference
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Difference	
					Lower	Upper
Ss	-6.462-	50	.000	-4.86275-	-6.3742-	-3.3513-

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات إحصائية في آراء أفراد عينة البحث لصالح آرائهم لأن الفرق بين المتوسطات موجب ويساوي (-4.86275) وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقية وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقية وتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

جدول (8) الاحصاءات الوصفية للفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
gg	51	16.2157	7.01517	.98232

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

يلاحظ من الجدول (8) أعلاه نجد حجم العينة 51 مفردة، ولها متوسط حسابي 16.2157 وانحراف معياري 7.01517 وخطأ معياري .98232.

جدول (9) اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 30					95% Confidence Interval of the Difference
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Difference	
					Lower	Upper
gg	-14.032-	50	.000	-13.78431-	-15.7574-	-11.8113-

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

يلاحظ من الجدول (9) أعلاه يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000. وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك فروق ذات إحصائية في آراء العينة المبحوثة لصالح آرائهم لأن الفرق بين المتوسطات موجب ويساوي -13.78431- وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقية وتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقية وتحقيق كفاءة الأداء المالي.

جدول (10) الاحصاءات الوصفية للفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ww	51	16.2549	6.03935	.84568

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

من الجدول (10) أعلاه يلاحظ حجم عينة أفراد البحث (51) مفردة، ولها متوسط حسابي (16.2549) وانحراف معياري (6.03935) وخطأ معياري (.84568).

جدول (11) اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Test						
	Test Value = 20					95% Confidence Interval of the Difference
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
ww	-4.429-	50	.000	-3.74510-	-5.4437-	-2.0465-

المصدر: اعداد الباحثتان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

يلاحظ من الجدول (11) اعلاه يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات إحصائية في آراء أفراد عينة البحث لصالح آرائهم لأن الفرق بين المتوسطات موجب ويساوي (-3.74510-) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقية وتحقيق كفاءة الأداء المالي.

رابعاً: الخاتمة: وتشتمل على النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

توصي البحث للعديد من النتائج:

- في المجال الإداري: تطبيق طرق الإدارة الرشيقية يعمل على:
- بوجود هيكل تنظيمي من يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة.
- تغيير أساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل.
- يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة لتفاعل المباشر بين الإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
- في المجال المالي: تطبيق طرق الإدارة الرشيقية ي العمل على:
 - ضبط الأسعار مما يخفف من التضخم.
 - زيادة كفاءة الأداء المالي.
 - استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيقية يقلل من الأخطاء المحاسبية والتكاليف المرتبطة بها.
 - تحقيق المرونة في مواجهة الازمات المالية.

2- التوصيات:

يوصي البحث بعدد من التوصيات منها:

- تطبيق طرق الإدارة الرشيقية في المجال الإداري والمالي
- عمل العديد من البحوث في طرق الإدارة الرشيقية وكيفية تطبيقها.

المصادر:

- <http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/1650>
- عبد الرحمن جمال مطر، دور تطبيق الإدارة الرشيقية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5 الإصدار 58 تاريخ النشر 2024م، ص 28.
- مطيره ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11 عدد 29 تاريخ النشر 2020/5/6م، ص 84.
- سامية عايش العجيفي وريماس أحمد الثبيتي، أثر الإدارة الرشيقية في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 8 العدد 6، تاريخ النشر 2024/5/30م.
- هشام فوزي عباس علي، دور الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 12 العدد 2، تاريخ النشر 2021م.

- عمر فهيمي محمود عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيقية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 15، العدد 2، يونيو 2023، ص 2
- عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقية في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 66، أبريل (2025)م
- أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي، تأثير الإدارة الرشيقية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاسمنت في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 5، العدد 2 يوليو 2024 .
- أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي، تأثير الإدارة الرشيقية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاسمنت في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 5، العدد 2 يوليو 2024 .
- <http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/1650>.
- عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقية في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 66، أبريل (2025)م، 181-146.
- رزق رزقي. (2019)، أثر الإدارة الرشيقية على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص 15-16.
- <https://blog.ajsrp.com/2024>
- <https://blog.ajsrp.com/2024>
- <https://educationmag.net/2020/09/03/lean>.
- <https://maaal.com/2023/01>.
- <https://kaizen.com/insights/definition-advantages-lean-management>.
- أحمد ماهر، الإدارة: نظريات ومهارات . الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.م
- محمود، ح، أساسيات الإدارة العامة والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة: دار الفكر العربي 2010.م
- علي السلمي، الإدارة بالأهداف والكفاءة التنظيمية . القاهرة : مكتبة النهضة 2002.م
- علي السلمي، الإدارة بالأهداف والكفاءة التنظيمية . القاهرة : مكتبة النهضة 2002.م
- <https://www.google.com/search?q=%D>.
- Ross, W. J. (2021). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- E.F.Brigham& Ehrhardt, 2022.
- عبد الرحمن جمال مطر، دور تطبيق الإدارة الرشيقية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5 الإصدار 58 تاريخ النشر 20 اغسطس 2024.م