

Applying IEAN 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:

dddura1968@gmail.com

Citation: Ismael, D. A., & Ahmed, H. D. (2025).

Applying IEAN 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/AJSRP.D090425>

[AJSRP.D090425](https://doi.org/10.26389/AJSRP.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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)

الأستاذ المساعد / دار النعيم 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 الرشيقة ودورها في كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال ، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في طرق الإدارة الرشيقة كمتغير مستقل وكفاءة الأداء الإداري والمالي متغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبانة الكترونياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 60 مفردة، بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من 20 مفردة وذلك من أجل إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة. وتحليل البيانات التي تم جمعها قامت الباحثة باستخدام بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة في تحليل البيانات مثل برنامج SPSS. وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
 - 2- أن تطبيق طرق الإدارة الرشيقة في الجوانب الإدارية 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 الرشيقة يعمل على تقليل التكاليف التشغيلية والهدر المالي.
- ومن أهم التوصيات: ضرورة تطبيق طرق الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لإيجاد المرونة وتحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والمالي.

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

أولاً: الاطار العام:

1- مقدمة

زاد إهتمام الباحثون بالسعي في إكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية في الآونة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لايجاد مصطلحات جديدة وآليات جديدة ومبادئ 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 تسارع وتيرة الإنتاج، ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون في علم الإدارة مصطلح " الإدارة الرشيقة "، وأن تبني الإدارة الرشيقة يعتبر أحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها منظمات الأعمال ويمكن أن يحقق لها فوائد كثيرة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، وهذا البحث يبرز أهمية الإدارة الرشيقة كأداة استراتيجية لتحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.

2- الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة نذكر منها:

- دراسة (بن شيشة رحمة وبن عزوز فتحية): (2023 م)⁽¹⁾ عن تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين الإدارة الرشيقة وأداء البنوك في البنك محل الدراسة. أوصت الدراسة على ضرورة تعزيز ثقافة استخدام أدوات الإدارة الرشيقة في مختلف مجالات العمل الإداري في البنك من خلال الندوات والنشرات الدورية ولوحات الإعلانات لغرض ترسيخ هذه المفاهيم.
- دراسة عبدالرحمن جمال مطر (2024 م)⁽²⁾: هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الإدارة الرشيقة 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 استبانة 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 ومباشرة بين دور الإدارة الرشيقة 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، حثت الدراسة على إعطاء الأولوية لتوسيع وتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بتنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة بناءً على الاحتياجات الوظيفية وبخطوة محددة جيداً .
- دراسة مطيرة ضيف الله المطيري: (2020 م)⁽³⁾: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.
- دراسة سامية عايض الجعيد وريماس أحمد الثبيتي: (2024 م)⁽⁴⁾: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي بجامعة الطائف وتم استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبانة لتحليل متغيرات البحث وفق متغيرين: المتغير الأول الكشف عن مدى تطبيق جامعة الطائف لأبعاد الإدارة الرشيقة (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين ، الاهتمام بالتكوين والتدريب كمّاً 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 الأكاديمية، الخبرة العملية) وتم استرداد (298) استبانة، صالحة للتحليل بمعدل (86%) واستناداً لتحليل برنامج SPSS، أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لمتطلب واحد من متطلبات الإدارة الرشيدة (التغيير في ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف. كما حثت الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر باقي أبعاد الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة وتأثيرها على الإبداع الوظيفي للاستفادة من التجارب ونقل الممارسات الجيدة.

- دراسة هشام فوزي عباس: (2021 م)⁽⁵⁾: هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة تساهم بنسبة ٦٣,١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

- دراسة عمر فهد محمد عمر: (2023 م)⁽⁶⁾: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بشركة مياه شرب الإسكندرية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (367) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من (30) مفردة، وذلك من أجل إجراء الاختبارات اللازمة 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 الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، في حين خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر للإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي يعزي إلى متغير الجنس. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات بناء على النتائج الإحصائية، كان أهمها ضرورة العمل على تفعيل إدارة الجودة تهتم بتطبيق آليات الجودة داخل القطاعين الداري والتجاري بالشركة، على أن تكون تلك الدارة نواة لتفعيل وتطبيق آليات الإدارة الرشيدة بالشركة والحفاظ على استمراريتها.

- دراسة: عبد المنعم وآخرون (2023 م)⁽⁷⁾: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالسعودية واعتمدت الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، أكدت الدراسة على الاعتماد على الإدارة الرشيدة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة، والقدرة على تكامل المفاهيم الرشيدة مع أهداف إدارة المعرفة أمر حاسماً، توصي الدراسة بتبني أسلوب الإدارة الرشيدة كإطار عمل أساسي لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة، توفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيدة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع، وبناء حلول تكنولوجية تساهم 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 الأسمت في جمهورية مصر العربية. وتم التطبيق على استعادتها 384 مفردة من العاملين بشركات صناعة الأسمت في جمهورية مصر العربية. ونتج عن البحث أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية قوية بين الإدارة الرشيدة العلامة التجارية بأبعادها التاسعة: (رؤية النظام – التفكير المدى – القضاء على الهدر – تحسين الاختلاف – جودة المنتج – دعم القيادة) بنجاح التنظيم التنظيمي بشركات صناعة الأسمت. وأن المسافة الإدارة الرشيدة (قيمة المنتج - القضاء على الهدر - 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 الرشيدة، لذلك ركز البحث الحالي في إيجاد أثر تطبيق طرق الإدارة الرشيدة على كفاءة الأداء 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 والتسريع في عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية، لذلك كان هذا البحث لتوضيح دور تبني الإدارة طرق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الإداري والمالي، تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: هل تطبيق طرق الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة وكفاءة الأداء الإداري والمالي.
- الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وكفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
- الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وكفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.

4- أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تهتم بتسليط الضوء على تطبيق طرق الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة إلا أنها ما زالت تتسم بالندرة، كما أنه لا توجد دراسات تناولت تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
 - قد تسهم الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة.
 - المساهمة في إبراز دور طرق الإدارة الرشيقة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال.
 - المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب المتعلقة بالإدارة الرشيقة.
 - تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية للإدارة الرشيقة من خلال التعرف على تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال.
- ب- الأهمية العملية:
 - أهمية وضع طرق الإدارة الرشيقة في الاعتبار عند صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال.
 - تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الرشيقة والذي يعتبر 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 النقاط الآتية:

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

ثانياً: الإطار المفاهيمي للبحث:

1- تعريف الإدارة الرشيقة:

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

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

وعرفها عثمان بأنها "مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي يؤديها الأفراد العاملون 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 الرشيدة عرفت بأنها "مجموعة من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقا لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح وذلك بغرض خلق قيمة من أجل عمل معين" وذكر بأن الإدارة الرشيدة هي التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات⁽¹²⁾.

يستنتج من تلك التعاريف أن:

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

2- أفكار الإدارة الرشيدة:

علينا ان نتعرف على الفكرة الأساسية للإدارة الرشيدة 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 الرشيدة:

انتشر التفكير المرن "الرشيق" عبر العديد من الصناعات وتطور إلى خمسة مبادئ أساسية للإدارة الرشيدة كما وصفها معهد الادارة الرشيدة، وتمثل المبادئ الخمسة للإدارة الرشيدة 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 تحددتها احتياجات عملائها.
- مخطط تدفق القيمة: هذه هي النقطة التي تحتاج فيها حرفياً إلى تعيين 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 له.
- 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 فرقك 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 الرشيدة. 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 الرشيدة الخاصة بك ومع ذلك ، لا تنسَ الانتباه إلى هذه الخطوة الأخيرة ، والتي ربما تكون الأكثر أهمية.

وحتى تحقق الإدارة الرشيدة أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من

دونها وهي⁽¹⁵⁾:

- إسعاد العملاء: إرضاء العميل من خلال تقديم منتج/ خدمة ذي قيمة مضافة.
- الاستجابة للمتغيرات: أساس الرشاقة هو تبني المتغيرات لتحقيق تنافسية عالية.
- نظام السحب: عدم تقديم منتج/ خدمة دون طلب مُسبقٍ 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 وحتى 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 متنوعة 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 الرشيقة:

- تُعرف الإدارة الرشيقة مجموعة من السلوكيات الجديدة للقيادة في أي مؤسسة، بغية إدارة عملياتها، والحصول على نتائج لم تستطع سابقاً الوصول له. بناءً عليه تتمثل أهمية الإدارة الرشيقة في النقاط الآتية⁽¹⁶⁾:
- العمل على نشر الإخاء والانسجام بين الموظفين.
 - العمل على تماسك 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 الرشيقة:

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

أ- طريقة (Kanban) كانبان :

كانبان 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 المنظمة يكون متابع سير العمل من خلال لوحة الإعلانات تلك ويقوم بإنجاز ما تحت مسؤوليته حتى تكتمل صورة العمل مع الآخرين داخل المنظمة.

مبادئ تطبيق طريقة كانبان:

- 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 اللازمة لحل المشكلات.
- فوائد طريقة كانبان:

- زيادة الإنتاجية: تعمل على زيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة ككل وللعامل أيضا.
 - تحسين الجودة: تعمل طريقة (كانبان) 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 تتبع المنظمة سياسة المرونة في الإنتاج، حتى تستطيع أن تحقق التنافس 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 (JIT) (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 والمتغيرة "وخاصة التشغيلية" مما يساعد في رشاقة العملية الإدارية، والمحافظة على الموارد.

د- طريقة الإدارة الرشيقة المرنة (لين) (Lean Agile):

هذه الطريقة تقوم على تقليل الفاقد وتحسين القيمة، التي يحصل عليها العميل، الهدف هو تحسين الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق لاتمام المهمة، 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 وسلسلة.
- التنظيف: الحفاظ على نظافة بيئة العمل من النفايات والعمل على عدم تراكمها.
- وحدة القياس: وضع إجراءات موحدة للحفاظ على النظام، مما يجعل قياس التكاليف خاصة التشغيلية على أسس علمية.
- الانضباط: تعزيز الالتزام بالممارسات الجيدة في بيئة العمل، والمحافظة على زمن العمل والإنتاج.
- ز- طريقة التحسين السريع: (Kaikaku) تختلف عن كايزن في أنها تركز على التحولات الكبيرة، تعتبر هذه الطريقة سريعة بدلا من التحسين التدريجي، تستخدم عند الحاجة لعمليات جذرية في العمليات الإنتاجية لإنتاج المنتج.
- ح- طريقة القيمة المضافة وغير المضافة (VSM - Value Stream Mapping) :
تقوم على تحليل سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة ذات القيمة الحقيقية والأنشطة المهدرة.

6- كفاءة الأداء الإداري:

أ- تعريف الكفاءة:

عرفت الكفاءة في الأدبيات بتعريفات عدة عرفها ماهر بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة وبأعلى جودة ممكنة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁽¹⁸⁾. كما عرفها محمود بأنها تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل 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 بتحقيق الأهداف الموضوعية بأقل تكلفة وجهد ممكن ووقت مع الحفاظ على جودة الأداء واتخاذ قرارات فعالة، وتتعلق بتوظيف الموارد "بشرية ومالية وإدارية" بشكل مثالي لتحقيق أعلى إنتاجية وأفضل النتائج. وذلك من خلال تحقيق العناصر التالية⁽²¹⁾ :

- التخطيط الاستراتيجي الجيد.
- الهيكل التنظيمي الفعال بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- القيادة الواعية بدورها في تحفيز الفريق وتوجيهه لتحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات صحيحة وتحليل دقيق.
- الرقابة والمتابعة للصيقة 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، باستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على مستوى عالي من أداء الموظفين تتضمن هذه الكفاءة مجموعة من المهارات الإدارية التي تمكن المدير من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.⁽²²⁾ وتتمثل 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 بقلّة في الموارد المستخدمة.
- تطوير الموارد البشرية: تساعد في تطوير المهارات والقدرات الإدارية لدى الموظفين، مما يعود بالفائدة على المنظمة والموظفين 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⁾، وتتمثل 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 استبانة الدراسة الميدانية ووصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث وتقييم أدوات القياس وذلك على النحو التالي:

1- أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة لاختبار الفروض، وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول يشتمل على البيانات الشخصية والجزء الثاني على البيانات الأساسية.

2- مجتمع وعينة البحث:

- أ- **مجتمع البحث:** وهو مجتمع متجانس يتكون من مدراء الإدارات ومدراء الإدارات المالية والمراجعين 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) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (85%) موضحة في الجدول (1) أدناه:

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
85%	51	استبانات تم إعادةتها بعد تعبئتها كاملة
15%	9	استبانات لم يتم إعادةتها
0%	0	استبانات غير مكتملة (ناقصة)
100%	60	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

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

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- إجراء اختبار الثبات باستخدام الفاكرونباخ لأسئلة الاستبانة 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 الخماسي.

4- تقييم أداة البحث:

- أ- 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 المصدقية ألفا كرونباخ (*Alpha-Cronbach*) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً "معامل ألفا كرونباخ (60%)". وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع فرضيات البحث الاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

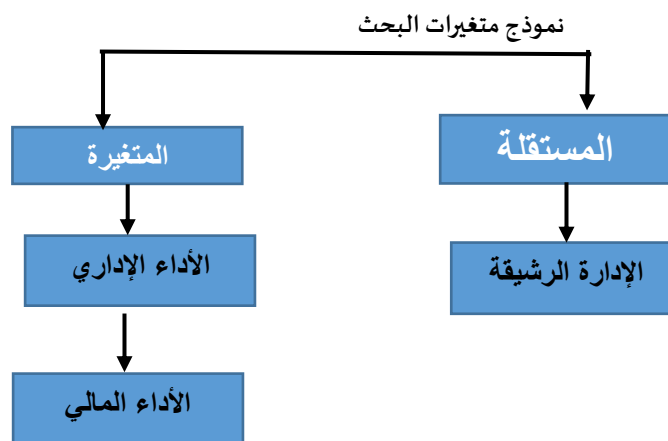
جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات والتباين بين عبارات الفرضيات

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

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

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

ب- 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 ومربع كاي تربيع) لعببارات الفرضيات: الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاريف الإدارة الرشيدة وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

جدول (3) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي تربيع	درجة الحرية	درجة الموافقة
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 كابلن 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) أعلاه وبترتيب الإجابات يلاحظ ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.45) بانحراف معياري (0.642). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الخامسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 (0.541). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة التاسعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني تقليل التكاليف.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.49) بانحراف معياري (0.579). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة السابعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 (0.578). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني التحسين المستمر.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.51) بانحراف معياري (0.579). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة السادسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني استخدام طرق إدارية متطورة مثل كابلن والإنتاج في الوقت المحدد وكايزن وغيرها.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.53) بانحراف معياري (0.644). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.294^b) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية (2) فإن ذلك يشير لوجود فروق ذات دلالة 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 (608). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 (622). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثامنة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 (493). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الأولى. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة على أنها تعني احترام العاملين.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.45) بانحراف معياري (503). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (490). 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 تعني الانسجام مع التركيز على العمل.
- يستنتج من التحليل أعلاه أن متغيرات الفرضية التي تحقق معنى الإدارة الرشيقة بالترتيب الآتي:
 - استخدام التقنيات العالية: 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 متطورة مثل كابلين والإنتاج في الوقت المحدد وكايزن وغيرها: يجعل العملية الإدارية تتعامل بنظريات علمية.
 - المرونة في العمليات الإدارية: هذا يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
 - منع الهدر والإسراف: مما يقلل من تكاليف النفقات وتدويرها.
 - التكيف مع المتغيرات الاقتصادية: يعجل 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 الرشيقة يمثل كل تلك المتغيرات مما يؤكد قبول الفرضية الأولى.

6- الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضيات:

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وتحقيق كفاءة الأداء الإداري

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي تربيع	درجة الحرية	درجة الموافقة
وجود هيكل تنظيمي مرن يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة	1.75	.956	44.392 ^a	4	مرتفعة جدا
بتطبيق بعض الفرق ذاتية التنظيم مثل Scrum يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة للتفاعل المباشرين الإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب	1.63	.774	31.745 ^b	3	مرتفعة جدا

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي تربيع	درجة الحرية	درجة الموافقة
بالعمل على التواصل المستمر بين الفرق مما يعزز التعاون بين الأقسام ويقوى العلاقة بين الموظفين والإدارة	1.67	.792	15.647 ^c	3	مرتفعة جدا
باستخدام أدوات مثل Trello أو Slack يسمح بتبادل المعلومات بشكل مباشر مما يقلل من فترات الانتظار ويزيد من سرعة العمل	1.67	.841	30.333 ^b	3	مرتفعة جدا
بالعمل على تنظيم اجتماعات يومية تعمل على تحسين التنسيق بين فرق العمل والإدارة	1.61	.695	12.118 ^c	2	مرتفعة جدا
بالعمل على زيادة المرونة التنظيمية داخل المؤسسة	1.57	.700	14.235 ^c	2	مرتفعة جدا
بالإسماح على التعديل السريع في الخطط والموارد على أساس المراجعات المستمرة والتغذية العكسية مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل دائم	1.61	.695	12.118 ^c	2	مرتفعة جدا
بالعمل على التقييم المستمر والابتكار في العمليات وتحسين فعالية العمليات وتقليل التكرار أو العمليات غير القيمة	1.55	.673	15.647 ^b	2	مرتفعة جدا
باستخدام تقنيات مثل kaizen أو Continuous Improvement التحسين المستمر تساهم في تحسين الأداء الإداري مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء	1.59	.698	13.059 ^c	2	مرتفعة
تعمل على تغيير اساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجيهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل	1.59	.753	35.196 ^b	3	مرتفعة جدا

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

يلاحظ من الجدول (4) أعلاه وبترتيب الإجابات يلاحظ ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.75) بانحراف معياري (0.956). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الأولى. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 مرن 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 أفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 تعمل على تغيير اساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجيهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى لأسفل.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.63) بانحراف معياري (0.774). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية. وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 للتفاعل المباشرين الإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (0.841). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 Trello أو Slack 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 أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة. و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث ولصالح الموافقين بشدة بالعمل على التواصل المستمر بين الفرق 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 أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة، و بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 دلالة 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 الرشيقة 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 اساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من أعلى للأسفل.
 - بتطبيق بعض الفرق ذاتية التنظيم مثل Scrum يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة للتفاعل 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 هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وتحقيق كفاءة الأداء المالي

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي تربيع	درجة الحرية	درجة الموافقة
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 الرشيقة 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 الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م .

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

- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.73) بانحراف معياري (0.723). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 الاسعار مما يخفف من التضخم.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.61) بانحراف معياري (0.532). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.71) بانحراف معياري (0.832). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة السادسة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 الرشيقة يقلل من الأخطاء المحاسبية والتكاليف المرتبطة بها.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.76) بانحراف معياري (0.790). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثالثة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 الموافقين بشدة على تحقيق المرونة في مواجهة الازمات المالية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.69) بانحراف معياري (0.707). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الثانية، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.294^b) 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 (505). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة العاشرة، بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (17.412^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 برامج مثل كابالن والانتاج في الوقت المناسب يقلل من المخزون الزائد والتكاليف التشغيلية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.67) بانحراف معياري (712). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد عينة البحث موافقون على العبارة الرابعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة البحث (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 (802). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 بتقليل التكاليف التشغيلية.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.37) بانحراف معياري (488). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 الانفاق.
- بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة البحث (1.51) بانحراف معياري (543). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة: بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة 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 الرشيقة يعمل على كفاءة الأداء المالي بالترتيب:
- أنها تقوم بالعمل على ضبط الاسعار مما يخفف من التضخم.
- أنها تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي.
- على أن استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيقة يقلل من الاخطاء 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.
- بتقليل التكاليف التشغيلية.
- أنها تعمل على تقليل الصرف المالي في الانفاق.
- أنها تقوم بتطبيق تقنيات التحليل التنبئي وأدوات الذكاء الاصطناعي يساعد في دقة القرارات المالية.
- بذلك يتم قبول الفرضية الثالثة تطبيق طرق الإدارة الرشيقة لتحقيق كفاءة الأداء المالي.

7- اختبار: T.test

إختبار الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين تعاريف الإدارة الرشيقة وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

جدول (6) الاحصاءات الوصفية للفرضية الأولى

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

المصدر: اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

من الجدول (6) أعلاه يلاحظ حجم أفراد عينة البحث (51) مفردة، ولها متوسط حسابي (15.1373) وانحراف معياري (5.37408) وخطأ معياري (0.75252).

جدول (7) اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى

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

المصدر: اعداد الباحثان 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 هنالك علاقة بين تعاريف الإدارة الرشيدة وكفاءة الأداء الإداري والمالي.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة 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 الباحثان 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					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
gg	-14.032-	50	.000	-13.78431-	-15.7574-	-11.8113-

المصدر: اعداد الباحثان 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 هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة وتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة 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 الباحثان 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					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ww	-4.429-	50	.000	-3.74510-	-5.4437-	-2.0465-

المصدر: اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2025م

يلاحظ من الجدول (11) 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 (-3.74510-) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيدة وتحقيق كفاءة الأداء المالي.

رابعاً: الخاتمة: وتشتمل على النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

توصل البحث للعديد من النتائج:

- أ- في المجال الإداري: تطبيق طرق الإدارة الرشيدة يعمل على:
 - بوجود هيكل تنظيمي مرن يعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة.
 - تغير اساليب القيادة من القيادة التوجيهية أو القيادة الخدمية التي تدعم فرق العمل وتوجهها أكثر لإتخاذ القرارات من اعلى لأسفل.
 - يساعد في عملية تسريع القرارات نتيجة للتفاعل المباشر بين الإدارة والعاملين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
- ب- في المجال المالي: تطبيق طرق الإدارة الرشيدة يعمل على:
 - ضبط الاسعار مما يخفف من التضخم.
 - زيادة كفاءة الأداء المالي.
 - استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الرشيدة يقلل من الاخطاء المحاسبية والتكاليف المرتبطة بها.
 - تحقيق المرونة في مواجهة الازمات المالية.

2- التوصيات:

يوصي البحث بعدد من التوصيات منها:

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

المصادر:

- <http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/1650>
- عبد الرحمن جمال مطر، دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5 الإصدار 58 تاريخ النشر 20 اغسطس 2024م، ص28.
- مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11 عدد 29 تاريخ النشر 2020/5/6م، ص84.
- سامية عايض الجعيد و ريماس أحمد الثبتي، أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، مجلد 8 العدد 6، تاريخ النشر 2024/5/30م.
- هشام فوزي عباس علي، دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 12 العدد 2، تاريخ النشر 2021م.

- عمر فهد محمد عمر، أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، يونيو 2023 م. ص 2
- عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة 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 م.
- أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي، تأثير الإدارة الرشيقة 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 م.
- <http://dspace.univ-temouchent.edu.dz/handle/123456789/1650>.
- عبد المنعم ياسين الشهري، دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 66، أبريل (2025 م)، 146-181.
- رزق رزقي. (2019)، أثر الإدارة الرشيقة 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 وممارسات. 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 الرشيقة 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 أغسطس 2024 م.