

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

الإدارة الرشيقة

أسم الطالب

حنان نبيل الزقزوق

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.	مشكلة الدراسة	6
1.1.1.	فجوات على المستوى النظري	6
1.1.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.2	أهمية الدراسة	7
1.2.1	على المستوى النظري:	7
1.2.2	على المستوى التطبيقي:	7
1.3	أسئلة الدراسة	8
1.4	أهداف الدراسة	8
1.5.	فرضيات الدراسة	9
	الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي.	9
	1. يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الرشيقة على زيادة إنتاجية العاملين.	10
	2. تسهم الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.	10
	3. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الرشيقة وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.	10
	4. تؤثر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة (مثل دعم الإدارة العليا والتدريب) في نجاح تطبيقها داخل المؤسسات.	10
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة تمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات. ومن بين أبرز هذه الأساليب الإدارية الحديثة مفهوم الإدارة الرشيقة (Agile Management) الذي ظهر كاستجابة للحاجة إلى تحسين الأداء

التنظيمي وتطوير القدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

تُعد الإدارة الرشيقة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز المرونة التنظيمية من خلال التركيز على التعاون بين فرق العمل وتحسين العمليات بشكل مستمر، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والمتغيرات السوقية. وتعتمد هذه الإدارة على مبدأ تقسيم الأعمال إلى مراحل قصيرة ومتتابعة يتم خلالها تقييم النتائج وتحسينها بصورة مستمرة، مما يسهم في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء على حد سواء.

وقد اكتسبت الإدارة الرشيقة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية، حيث أثبتت قدرتها على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتتميز الإدارة الرشيقة بمجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها التركيز على احتياجات العملاء، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء. كما تعتمد على أدوات وأساليب متعددة تساعد في تنظيم العمل وإدارة المشاريع بكفاءة، مثل الاجتماعات الدورية القصيرة، وإدارة المهام بشكل مرئي، تحديد الأولويات وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومع التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات في العصر الحديث، أصبحت الإدارة الرشيقة أحد أهم المداخل الإدارية التي تدعم التحول والتطوير المؤسسي، حيث تساعد على تسريع الإنجاز وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، فضلاً عن تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى رضاهم. ولذلك اتجهت العديد من الجهات الحكومية والخاصة إلى تبني هذا النهج الإداري وتطبيقه في مختلف المجالات لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة الإدارة الرشيدة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الرشيدة ومبادئها وأهدافها، واستعراض أهم فوائد ومتطلبات تطبيقها والتحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تبنيها، بالإضافة إلى إبراز دورها في تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة.

1.1. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين أدائها، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من مشكلات تتعلق بانخفاض الكفاءة التشغيلية ووجود هدر في الموارد والوقت، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء المؤسسي. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة الإدارة الرشيقة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على معالجة هذه المشكلات وتحسين الأداء.

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بالإدارة الرشيقة أثرها في تطوير الأداء داخل المؤسسات، إلا أن نتائج هذه الدراسات ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل لفهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء المؤسسي بصورة أكثر شمولاً.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه العديد من المؤسسات تحديات في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بشكل فعال, كما تختلف مستويات النجاح في تطبيقها من مؤسسة إلى أخرى, مما يستدعي دراسة أثر الإدارة الرشيدة على الأداء المؤسسي في بيئة العملية.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر الإدارة الرشيدة على تحسين الأداء المؤسسي؟

1.2. أهمية الدراسة

1.2.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالإدارة الرشيدة والأداء المؤسسي, والمساهمة في توضيح العلاقة بينهما, بالإضافة إلى توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد الدراسة المؤسسات على التعرف إلى أهمية تطبيق الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي, كما تساهم في دعم متخذي القرار من خلال تقديم نتائج وتوصيات تساعد على تطوير الأداء وتقليل الهدر

1.3. أسئلة الدراسة

1. ما مفهوم الإدارة الرشيدة وما أهم مبادئها وخصائصها؟
2. ما مدى إسهام الإدارة الرشيدة في تحسين جودة الأداء المؤسسي؟
3. ما أثر تطبيق الإدارة الرشيدة على زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد؟
4. ما المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة بنجاح داخل المؤسسات؟
5. ما أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الإدارة الرشيدة؟
6. ما العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتحقيق رضا العملاء وتحسين الخدمات المقدمة؟
7. كيف تسهم الإدارة الرشيدة في تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

التعرف على دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات.

توضيح مفهوم الإدارة الرشيدة وأهم مبادئها وخصائصها.

دراسة أثر الإدارة الرشيدة في تحسين جودة الأداء وزيادة الانتاجية.

التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيدة.

تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة بنجاح داخل بيئة العمل.

بيان دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.

إبراز أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق رضا العملاء وتحسين الخدمات المقدمة.

تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق الإدارة الرشيدة وتحقيق أهدافها في المؤسسات.

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الرشيقة على زيادة إنتاجية العاملين.
2. تسهم الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
3. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الرشيقة وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.
4. تؤثر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة (مثل دعم الإدارة العليا والتدريب) في نجاح تطبيقها داخل المؤسسات.

نموذج الدراسة

المتغير المستقل

الإدارة الرشيقة

- المرونة التنظيمية
- التحسين المستمر
- العمل الجماعي
- التركيز على العميل
- سرعة الاستجابة

المتغير التابع

الأداء الرئيسي

- زيادة الإنتاجية
- تحسين الجودة
- كفاءة الموارد
- رضا العملاء

نموذج الدراسة (حنان نبيل الزقزوق)

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة موضوع (الإدارة الرشيقة)، حيث يساهم في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، بالإضافة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

العنصر	التفاصيل
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة	العاملون والإداريون في المؤسسات
عينة الدراسة	عينة عشوائية من الموظفين
أداة الدراسة	الاستبانة
مصادر البيانات	الكتب، الدراسات السابقة، المصادر الإلكترونية
أسلوب تحليل البيانات	التحليل الإحصائي للبيانات
الحدود المكانية	المؤسسات محل الدراسة
الحدود الزمنية	عام 2026م
موضوع الدراسة	الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء المؤسسي

الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات، وقياس مدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما تسعى الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد، وتحسين جودة الخدمات والعمليات الإدارية داخل بيئة العمل. وتعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من العاملين والإداريين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك باستخدام أداة الاستبانة بهدف الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تحليل واقع تطبيق الإدارة الرشيدة والتحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقها. كما تركز الدراسة على عدة محاور رئيسية، من أبرزها:

- مدى معرفة العاملين بمفهوم الإدارة الرشيدة.
- درجة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات.
- أثر الإدارة الرشيدة على تحسين جودة الأداء.
- دور الإدارة الرشيدة في زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
- التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيدة.
- المقترحات التي تساعد على تطوير بيئة العمل وفق مبادئ الإدارة الرشيدة.

وتساهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تطوير أساليب العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، بهدف بناء أساس نظري يدعم نموذج الدراسة الحالية. وقد حددت الدراسة في الفصل الأول الإدارة الرشيدة بوصفها المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع، مع التركيز على المرونة التنظيمية، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتركيز على العميل، وسرعة الاستجابة بوصفها أبعادًا للإدارة الرشيدة، وعلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وكفاءة الموارد ورضا العملاء بوصفها مؤشرات للأداء المؤسسي.

وتكتسب مراجعة الدراسات السابقة أهمية لأن مفهوم الرقابة التنظيمية يستخدم في سياقات متعددة، منها إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، وتطوير المنتجات والخدمات، والتحول الرقمي. ولذلك يركز هذا الفصل على الدراسات التي تساعد في تفسير العلاقة بين الرقابة والأداء، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

وتشير الأدبيات الحديثة بصورة عامة إلى اتجاه إيجابي بين الرقابة والنتائج التنظيمية، مع التأكيد على أن قوة العلاقة تتأثر بالسياق التنظيمي، والقيادة، وقدرة العاملين على التعاون والتكيف، ومدى مشاركة العملاء وأصحاب المصلحة.

2.2 المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة

تمثل الإدارة الرشيقة المتغير المستقل في الدراسة الحالية، ويقصد بها مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع التغيرات بسرعة ومرونة، وتنظيم العمل بصورة تكرارية وتعاونية، والاستفادة من التغذية الراجعة والتحسين المستمر، مع التركيز على القيمة المقدمة للعميل.

وتعتمد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد رئيسية للإدارة الرشيقة:

أولاً: المرونة التنظيمية، وتعني قدرة المؤسسة على تعديل أساليب العمل والعمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتساعد على تجنب الجمود الإداري وإعادة ترتيب الأولويات عند تغير احتياجات العملاء أو ظروف السوق.

ثانياً: التحسين المستمر، ويشير إلى مراجعة عمليات العمل بصورة دورية، واكتشاف المشكلات ومصادر الهدر، ثم إدخال تحسينات متتالية. ويساعد ذلك على تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير الأداء بصورة مستمرة.

ثالثاً: العمل الجماعي، ويقوم على التعاون وتبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء الفريق، ومنح الفرق قدرًا مناسبًا من الاستقلالية في تنظيم العمل وحل المشكلات. وتزداد أهمية هذا البعد لأن الرقابة تتطلب سرعة التواصل واتخاذ القرار.

رابعاً: التركيز على العميل، ويعني إعطاء احتياجات العميل وملاحظاته أولوية في تصميم الخدمات والمنتجات وتطويرها. ويساعد التواصل المستمر مع العميل على اكتشاف التغيرات في المتطلبات بصورة مبكرة.

خامساً: سرعة الاستجابة، وتعني قدرة المؤسسة على الانتقال من اكتشاف التغير إلى اتخاذ إجراء مناسب خلال فترة قصيرة. وترتبط بسرعة الاستجابة بمرونة العمليات وتدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.

وتعمل هذه الأبعاد بصورة مترابطة؛ فالمرونة تحتاج إلى فرق متعاونة، والتحسين المستمر يحتاج إلى التغذية الراجعة، والتركيز على العميل يحتاج إلى تواصل فعال، بينما تعتمد سرعة الاستجابة على وجود صلاحيات وعمليات تسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2.3 المتغير التابع :الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويشير إلى مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والاستفادة من مواردها، وتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، وتحقيق مستوى مناسب من رضا العملاء.

وبناءً على نموذج الدراسة الوارد في الفصل الأول، يتم التركيز على أربعة مؤشرات رئيسية للأداء المؤسسي: زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وكفاءة الموارد، ورضا العملاء.

وتشير زيادة الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجات أفضل باستخدام مستوى مناسب من الموارد والوقت والجهد. أما تحسين الجودة فيرتبط بقدرتها على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الخدمات أو المنتجات. وتمثل كفاءة الموارد مدى حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية وتقليل الهدر غير الضروري، بينما يعكس رضا العملاء مدى توافق ما تقدمه المؤسسة مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ولا ينبغي النظر إلى هذه المؤشرات بصورة منفصلة؛ فزيادة الإنتاجية مع انخفاض الجودة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، كما أن تحسين الجودة مع ارتفاع الهدر والتكلفة قد لا يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي. لذلك تتعامل الدراسة الحالية مع الأداء المؤسسي باعتباره نتيجة متكاملة تتأثر بقدرة المؤسسة على تحقيق القيمة مع الاستخدام الكفء للموارد والاستجابة لمتطلبات العملاء.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الدراسات السابقة وجود اتجاه عام يؤيد العلاقة الإيجابية بين الرشاقة والأداء التنظيمي، إلا أن طبيعة العلاقة ودرجة تأثيرها تختلف باختلاف نوع الرشاقة والسياق الذي تطبق فيه. وتدعم الأدبيات الحديثة بصورة خاصة فكرة أن القدرة على الاستجابة والتكيف وإعادة تنظيم الموارد تساعد المؤسسات على التعامل مع البيئات المتغيرة وتحسين نتائجها.

الدراسة الأولى. (Walter (2021: قدمت الدراسة مراجعة منهجية لمفهوم الرشاقة التنظيمية، وأوضحت أن الرشاقة ترتبط بقدرة المؤسسة على التعامل مع البيئات غير المتوقعة وتحقيق أداء أفضل، مع وجود تباين في تعريف الرشاقة وطرق قياسها. وتفيد هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وفي التأكيد على ضرورة تحديد أبعاد واضحة للرشاقة عند قياس أثرها على الأداء.

الدراسة الثانية. (Recker, Holten, Hummel, and Rosenkranz (2017: بحثت الدراسة أثر ممارسات العمل الرشيق في استجابة فرق تطوير نظم المعلومات لاحتياجات العملاء ونجاح التطوير. وأظهرت النتائج أن الممارسات الرشيقة يمكن أن تحسن فعالية أو كفاءة استجابة فرق العمل، مع اختلاف الأثر بحسب نوع الممارسة. وتدعم هذه النتيجة بعد التركيز على العميل وسرعة الاستجابة في نموذج الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة. (Radhakrishnan, Zaveri, David, and Davis (2022: تناولت الدراسة أثر خصائص فرق المشروع والتعاون مع العميل على رشاقة المشروع ونجاحه، باستخدام بيانات من 292 مشروعاً رشيقاً. وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين استقلالية الفريق وتنوعه والتعاون مع العميل من جهة، ورشاقة المشروع من جهة أخرى، كما وجدت علاقة إيجابية بين رشاقة المشروع ونجاحه. وتدعم الدراسة بصورة مباشرة أهمية العمل الجماعي والتركيز على العميل وسرعة الاستجابة.

الدراسة الرابعة. (Nguyen, Le, Nguyen, Nguyen, Lien, and Nguyen (2025: قامت الدراسة بمراجعة منهجية شملت 249 دراسة تجريبية حول الرشاقة والنتائج التنظيمية خلال الفترة من 1998 إلى فبراير 2024. ووجدت دعماً قوياً ومتسقاً نسبياً لإسهام جوانب مختلفة من الرشاقة في الأداء التنظيمي، بما في ذلك الأداء المالي وغير المالي والابتكار والاستدامة والقدرة التنافسية والتحول الرقمي وأداء العاملين.

الدراسة الخامسة. (Busolo and Kyongo (2025): تناولت الدراسة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، وركزت على الاستشعار البيئي ومرونة الموارد والالتزام الجماعي بوصفها عناصر مهمة في قدرة المنظمة على التكيف. وأكدت النتائج أهمية الرقابة في دعم الابتكار والتكيف وتحقيق أداء تنظيمي مستدام في البيئات المتغيرة.

الدراسة السادسة. (Khalil and Hussain (2025): بحثت الدراسة أثر ممارسات الإدارة الرشيدة في الأداء المؤسسي وإنتاجية العاملين في بيئات العمل عن بعد، باستخدام منهج مختلط شمل استبيانات ومقابلات في عشر مؤسسات. وأشارت النتائج إلى تحسن في مؤشرات مرتبطة بإكمال المشاريع ووقت الوصول إلى السوق وجودة المخرجات، مع إبراز دور التعاون والاتصال في البيئة الرشيدة.

ومن خلال مقارنة هذه الدراسات يظهر اتفاق واضح على أهمية الرقابة في دعم الأداء والاستجابة للتغير، إلا أن الدراسات تختلف في مستوى التحليل؛ فبعضها يركز على الرقابة التنظيمية كقدرة شاملة، وبعضها يدرس ممارسات رشيدة في المشاريع أو تطوير النظم، بينما تركز الدراسة الحالية على الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات بصورة أوسع.

كما يتضح أن العمل الجماعي والتعاون مع العميل والمرونة والاستجابة السريعة تظهر بصورة متكررة في الدراسات، بينما يبرز التحسين المستمر بوصفه آلية تساعد المؤسسة على التعلم من النتائج وإجراء تعديلات متتابعة. ومن ثم فإن نموذج الدراسة الحالية يجمع هذه الأبعاد في متغير مستقل واحد، ويربطها بمؤشرات محددة للأداء المؤسسي هي الإنتاجية والجودة وكفاءة الموارد ورضا العملاء.

وبناءً على ذلك، تتوقع الدراسة الحالية أن يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة إلى تحسين الأداء المؤسسي، كما تتوقع أن يكون لكل بعد من أبعاد الإدارة الرشيدة أثر إيجابي في الأداء؛ فالمرونة تساعد على التكيف، والتحسين المستمر يقلل الهدر والأخطاء، والعمل الجماعي يدعم التعاون وسرعة حل المشكلات، والتركيز على العميل يحسن ملاءمة الخدمات والمنتجات، وسرعة الاستجابة تساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات في الوقت المناسب.

2.5 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلًا إداريًا يركز على قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة والتحسين المستمر والعمل الجماعي والتركيز على القيمة المقدمة للعميل. كما أوضحت الدراسات السابقة وجود دعم متزايد للعلاقة بين الرشاقة والنتائج التنظيمية، مع اختلاف النتائج بحسب القطاع والسياق وطريقة قياس الرشاقة والأداء.

وأظهرت مراجعة الدراسات أن المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة والتعاون والعمل الجماعي ترتبط بقدرة المؤسسات والمشروعات على التعامل مع التغيرات، بينما يسهم التحسين المستمر في تطوير العمليات وتقليل المشكلات والهدر. كما أن إشراك العميل في مراحل العمل يساعد على تحسين الاستجابة للاحتياجات الفعلية، وهو ما يمكن أن ينعكس على جودة المخرجات ورضا العملاء.

وبالرغم من هذا الاتجاه الإيجابي، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر الإدارة الرشيقة وأبعادها بصورة متكاملة في بيئات مؤسسية مختلفة، خصوصًا في البيئات العربية. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لبحث أثر الإدارة الرشيقة على الأداء المؤسسي، مع اعتماد خمسة أبعاد واضحة للمتغير المستقل وأربعة مؤشرات رئيسية للمتغير التابع.

وتمثل نتائج هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه الدراسة الميدانية، حيث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي وفق المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الفصل الأول.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد, محمد. (2022). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. دار الفكر للنشر والتوزيع, الرياض.
2. العتيبي, خالد. (2021). مبادئ الإدارة الحديثة وتطبيقاتها في المؤسسات. مكتبة الرشد, جدة.
3. حسن, علي. (2020). إدارة الجودة والإدارة الرشيدة في بيئة العمل. دار الجامعة الجديدة, القاهرة.
4. الزهراني, فهد. (2023). أثر الإدارة الرشيدة على رفع الكفاءة التشغيلية. مجلة الدراسات الإدارية, المجلد 15, العدد 3.
5. السلمي, عبد العزيز. (2021). الإدارة الرشيدة ودورها في تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية. مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 12.
6. الشريف, نورة. (2022). تطبيقات الإدارة الرشيدة في المؤسسات الخدمية. جامعة الملك سعود, الرياض.
7. المطيري, عبدالله. (2020). أساليب تطوير الأداء المؤسسي باستخدام الإدارة الرشيدة. دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.

المراجع الأجنبية:

تعتبر أطروحات "جيم ووماك" المرجع الأكاديمي والتطبيقي الأول الذي نقل فلسفة "تويوتا" للعالم.

- كتاب التفكير الرشيق (Lean Thinking)
- المؤلف: James P. Womack and Daniel T. Jones
- الفكرة: يضع الكتاب المبادئ الخمسة الأساسية للإدارة الرشيقة (تحديد القيمة، تدفق القيمة، التدفق المستمر، السحب، والسعي نحو الكمال)، يمكنك الاطلاع عليه عبر [1, 2]. [Lean Thinking on Amazon](#) [?]
- كتاب الحلول الرشيقة (Lean Solutions)
- المؤلف: James P. Womack and Daniel T. Jones
- الفكرة: يركز على تطبيق المنهجية الرشيقة في قطاع الخدمات وتقليل هدر العملاء.
- إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management)
- أحد أهم المراجع التي توفق بين مبادئ العمل المرن والنظم الإدارية للمنظمات: [1]
- إدارة المشاريع الرشيقة: ابتكار المنتجات ResearchGate
- (Agile Project Management: Creating Innovative Products)
- المؤلف: Jim Highsmith
- الفكرة: يشرح إطار عمل إدارة المشاريع الرشيقة (إطار المراحل الخمس) وكيفية التحول من الإدارة التقليدية إلى المرنة، تفاصيل الكتاب متاحة عبر
- [Agile Project Management](#) على [1, 2]. [Google Books](#)
- القيادة الرشيقة (Agile Leadership)
- دليل القيادة الرشيقة (Agile Leadership for Turbulent Times)
- المؤلف: Stephen R.C. Hicks and Ciara M.
- الفكرة: يناقش دور القيادة في تمكين فرق العمل وإدارة التغيير في بيئة الأعمال المعقدة.