

قضايا بحثية 2 – الاسبوع الثامن

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

إعداد الطالبة/
دينا علي القحطاني

دكتوراه إدارة أعمال

2026



مقدمة حول مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات السابقة

تعد مناقشة النتائج مرحلة أساسية في البحث العلمي، لأنها لا تقتصر على عرض ما توصلت إليه الدراسة، بل تهدف إلى تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساعد على تحديد مدى اتفاق النتائج أو اختلافها مع المعرفة العلمية المتراكمة في مجال الإدارة. وفي دراسة تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال، فإن تفسير النتائج يجب أن ينطلق من طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وبين تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر، ورفع الإنتاجية، وتحسين الأداء المالي والإداري.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الإدارة الرشيقة (Lean Management) لم تعد مجرد أسلوب لتقليل التكاليف، وإنما أصبحت فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق قيمة أكبر للعميل من خلال تحسين العمليات، والقضاء على الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وتعزيز التحسين المستمر، وإشراك العاملين في تطوير الأداء. ومن ثم فإن نتائج الدراسات التي تبحث في الإدارة الرشيقة غالبًا ما تركز على مدى تأثير تطبيق مبادئها في الكفاءة التشغيلية، وجودة الأداء، والمرونة التنظيمية.

نتيجة وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الإداري

عرض النتيجة

تشير النتيجة الرئيسة للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق طرق الإدارة الرشيقة وتحسين مستوى الأداء الإداري في منظمات الأعمال، حيث تسهم ممارسات مثل التحسين المستمر، وتقليل الإجراءات غير الضرورية، وتنظيم تدفق العمل، وتمكين العاملين في رفع كفاءة العمليات الإدارية. علاقتها بالأدبيات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي أكدت أن الإدارة الرشيقة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال إعادة تصميم العمليات والتركيز على القيمة المقدمة للعميل. فقد أوضح Womack and Jones (1996) في كتابهما Lean Thinking أن تطبيق الفكر الرشيق يساعد المؤسسات على التخلص من الهدر وتحقيق تدفق أكثر كفاءة للعمليات، مما ينعكس على تحسين الأداء العام. كما تتفق مع دراسة Shah and Ward (2003) التي أكدت أن ممارسات الإدارة الرشيقة ترتبط بتحسين الأداء التشغيلي وزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات.

نتيجة وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الإداري

تفسير الاتفاق

يمكن تفسير اتفاق هذه النتيجة مع الأدبيات بأن الإدارة الرشيقة تقوم على مجموعة من المبادئ التي تعالج المشكلات الإدارية التقليدية، مثل بطء الإجراءات، وتكرار الأعمال، وضعف التنسيق بين الإدارات. فعندما تتبنى المنظمة ثقافة التحسين المستمر، فإنها تصبح أكثر قدرة على استخدام مواردها بكفاءة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الإداري.

المعنى العملي للنتيجة

تشير هذه النتيجة عملياً إلى أن المؤسسات التي ترغب في تطوير أدائها الإداري لا تحتاج فقط إلى زيادة الموارد، بل تحتاج إلى تحسين طريقة إدارة هذه الموارد. فتبني الإدارة الرشيقة يمكن أن يساعد المؤسسات على تقليل التعقيد الإداري، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحسين التعاون بين الإدارات، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة.

نتيجة مساهمة الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المالي وتقليل التكاليف

عرض النتيجة

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الرشيقة على الأداء المالي للمنظمات، من خلال تقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة استخدام الوقت والمواد.

علاقتها بالأدبيات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرشيقة، حيث يرى (Ohno (1988، أحد رواد نظام الإنتاج الرشيق في شركة تويوتا، أن القضاء على الهدر يمثل أحد المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

كما تتفق مع دراسة (Fullerton, Kennedy, and Widener (2014 التي أشارت إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي عندما يتم دمجها مع أنظمة الإدارة والرقابة الداخلية المناسبة.

نتيجة مساهمة الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المالي وتقليل التكاليف

تفسير الاتفاق

يرجع هذا الاتفاق إلى أن الإدارة الرشيقة تهدف بصورة مباشرة إلى إزالة الأنشطة التي تستهلك الموارد دون تحقيق قيمة حقيقية، مثل الانتظار، والإنتاج الزائد، والأخطاء، والإجراءات المعقدة. وبالتالي فإن تقليل هذه العناصر يؤدي إلى انخفاض التكلفة وتحسين استخدام الموارد المالية.

المعنى العملي للنتيجة

تعني هذه النتيجة أن الإدارة الرشيقة يمكن أن تكون أداة استراتيجية لتحسين الوضع المالي للمنظمات، وليس مجرد أسلوب لتحسين العمليات اليومية. فالمؤسسات التي تواجه ضغوطاً مالية يمكنها الاستفادة من مبادئ الإدارة الرشيقة في تحقيق وفورات مالية دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.

نتيجة وجود علاقة بين مشاركة العاملين ونجاح تطبيق الإدارة الرشيقة

عرض النتيجة

تشير نتائج الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يرتبط بدرجة كبيرة بمشاركة العاملين، وتدريبهم، وقدرتهم على المساهمة في عمليات التحسين المستمر.

علاقتها بالأدبيات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع فلسفة الإدارة الرشيقة التي تؤكد أن العاملين يمثلون عنصرًا أساسيًا في اكتشاف المشكلات واقتراح الحلول. فقد أوضح (Liker (2004 في دراسته لنظام تويوتا أن تمكين العاملين وبناء ثقافة المشاركة يعدان من أهم أسباب نجاح النموذج الرشيق.

كما تتفق مع دراسات إدارة التغيير التي تؤكد أن نجاح أي تحول إداري يعتمد على قبول العاملين ومشاركتهم.

نتيجة وجود علاقة بين مشاركة العاملين ونجاح تطبيق الإدارة الرشيقة

تفسير الاتفاق

يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الرشيقة ليست مجموعة من الأدوات التقنية فقط، مثل خرائط تدفق العمليات أو أساليب تقليل المخزون، وإنما هي ثقافة تنظيمية تقوم على مشاركة جميع المستويات الإدارية في تحسين الأداء. لذلك فإن غياب المشاركة قد يؤدي إلى تطبيق شكلي للإدارة الرشيقة دون تحقيق نتائج حقيقية.

المعنى العملي للنتيجة

توضح هذه النتيجة أهمية الاستثمار في العنصر البشري عند تطبيق الإدارة الرشيقة. فقبل إدخال أي أنظمة أو أدوات جديدة، يجب على المؤسسات توفير التدريب، ونشر ثقافة التحسين، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات.

نتيجة وجود تحديات تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال

عرض النتيجة

أشارت الدراسة إلى وجود عدد من التحديات التي قد تعيق تطبيق الإدارة الرشيقة، مثل مقاومة التغيير، وضعف المعرفة بمبادئ الإدارة الرشيقة، ونقص التدريب، وعدم توافر الدعم الإداري الكافي.

علاقتها بالأدبيات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تناولت صعوبات تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث أكد Bhasin and Burcher (2006) أن كثيرًا من المؤسسات تفشل في تطبيق الإدارة الرشيقة بسبب التعامل معها باعتبارها أدوات تشغيلية فقط، دون تغيير الثقافة التنظيمية.

نتيجة وجود تحديات تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في منظمات الأعمال

تفسير الاتفاق

يرجع ذلك إلى أن الإدارة الرشيقة تتطلب تغييرًا عميقًا في طريقة التفكير الإداري، وهو ما قد يواجه مقاومة من العاملين أو الإدارة التقليدية التي اعتادت على أساليب عمل مختلفة. كما أن نجاح التطبيق يحتاج إلى قيادة داعمة تمتلك رؤية واضحة للتحويل.

المعنى العملي للنتيجة

تشير هذه النتيجة إلى ضرورة عدم التعامل مع الإدارة الرشيقة كمشروع قصير الأجل، بل باعتبارها تحولًا استراتيجيًا يحتاج إلى تخطيط وتدريب وتدرج في التطبيق. كما يجب على القيادات الإدارية معالجة مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال وإشراك العاملين في مراحل التنفيذ.

مناقشة اختلاف أو تباين النتائج مع بعض الأدبيات السابقة

العامل الثقافي

تختلف نتائج تطبيق الإدارة الرشيقة بين الدول والمنظمات بسبب اختلاف الثقافة التنظيمية. فالمؤسسات التي تتميز بثقافة المشاركة والانفتاح تكون أكثر استعدادًا لتطبيق الإدارة الرشيقة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على المركزية والقرارات الهرمية.

العامل الزمني

قد تختلف النتائج حسب المرحلة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، فالمؤسسات التي بدأت تطبيق الإدارة الرشيقة حديثًا قد لا تحقق نفس النتائج التي تحقّقها المؤسسات التي لديها خبرة طويلة في هذا المجال.

العامل المنهجي

قد تكون الاختلافات ناتجة عن اختلاف منهجيات البحث، مثل حجم العينة، وطبيعة القطاع، وأداة جمع البيانات، وطريقة قياس الأداء. فالدراسات التي تعتمد على استبانات إدراكية قد تختلف نتائجها عن الدراسات التي تعتمد على مؤشرات مالية فعلية.

الخاتمة

تشير نتائج دراسة تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلاً فعالاً لتحسين أداء المؤسسات عندما يتم تطبيقها ضمن إطار استراتيجي متكامل. وقد جاءت معظم النتائج متوافقة مع الأدبيات السابقة التي أكدت أهمية تقليل الهدر، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين في تحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية. ومع ذلك، فإن نجاح الإدارة الرشيقة لا يعتمد على تطبيق الأدوات فقط، بل يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة فعالة، وبرامج تدريبية مناسبة، وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير. وبالتالي فإن القيمة العملية للدراسة تتمثل في التأكيد على أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد تقنية إدارية، وإنما فلسفة تنظيمية شاملة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة عند تطبيقها بطريقة صحيحة.

المرجع

إسماعيل, د. ا. (2025). تطبيق طرق الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/396001587_ttbyq_trq_aladart_alrshyqt_wdwrha_fy_thqyq_kfat_alada_aladary_walmaly_fy_mnzmat_alamal_drast_mydanytApplying IEAN Management Methods and Role to Achieving Administrative and Financial Performance in B](https://www.researchgate.net/publication/396001587_ttbyq_trq_aladart_alrshyqt_wdwrha_fy_thqyq_kfat_alada_aladary_walmaly_fy_mnzmat_alamal_drast_mydanytApplying_IEAN_Management_Methods_and_Role_to_Achieving_Administrative_and_Financial_Performance_in_B)



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

