



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كلية العلوم الإدارية

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية

دراسة ميدانية

اعداد الباحث

نايل منيف الربيعي

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية ، وتحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في القطاع الصحي، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات العامة السعودية اما عينة الدراسة فهي (مدير عام ، مدير إدارة ، مدير قسم ، محاسب ، أخصائي موارد بشرية ، إداري - موظف) ويبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (350) استمارة.

من اهم نتائج البحث : توافر أبعاد الإدارة الرشيدة (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ، وإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، تشجيع نظم العمل الجماعي، التحسين المستمر) بدرجة فوق المتوسط وذلك في المؤسسات العامة السعودية ، حيث سجل بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5814) ، وبعد تشجيع نظم العمل الجماعي أقل متوسط بقيمة بلغت (3.3878).و توافر أبعاد الأداء الوظيفي (وضوح الهدف ، حجم العمل ، جودة العمل ، الإبداع والإبتكار) بدرجة فوق المتوسط وذلك في المؤسسات العامة السعودية ، حيث سجل بعد حجم العمل أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5443) ، وبعد الإبداع والإبتكار أقل متوسط بقيمة بلغت (3.4198). كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد تحسين الإداء حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين الإداء ما بين 68.7% لبعد تشجيع نظم العمل الجماعي ، 74.4% لبعد تعزيز قيم الشفافية والوضوح.

قدم البحث إلى العديد من التوصيات اهمها : ضرورة تعزيز القيم الشفافية والوضوح ، ضرورة اتباع سياسة منظمة لتقليل الهدر والأستغلال المثل للأصول البشرية، العمل على تشجيع نظم العمل الجماعي ونشر ثقافة التحسين المستمر، وكذلك الإعتماد على ممارسات تعزيز الأداء الوظيفي

الكلمات الاساسية

الإدارة الرشيدة- تحسين الإداء

Abstract

The research aims to identify the role of lean management in improving institutional performance in Saudi government hospitals, to determine the availability of the basic requirements necessary for the application of lean management in the health sector, and to understand the type and strength of the relationship between the application of lean management and improving institutional performance.

The research community consists of all workers in Saudi public institutions, while the study sample includes (General Manager, Department Manager, Section Manager, Accountant, Human Resources Specialist, Administrator – Employee), and the number of questionnaires distributed is (350) forms.

Among the most important research findings: the availability of the dimensions of lean management (reducing waste and lowering costs, enhancing values of transparency and clarity, optimal utilization of human resources, encouraging teamwork systems, continuous improvement) to a degree above average in Saudi public institutions, where the dimension of reducing waste and lowering costs recorded the highest average at (3.5814), and the dimension of encouraging teamwork systems recorded the lowest average at (3.3878). The availability of the dimensions of job performance (clarity of goals, workload, work quality, creativity and innovation) to a degree above average in Saudi public institutions, where the dimension of workload recorded the highest average at (3.5443), and the dimension of creativity and innovation recorded the lowest average at (3.4198).

The study results also revealed a significant positive correlation between the dimensions of performance improvement, where the correlation coefficients between the dimensions of lean management and performance improvement ranged from 68.7% for the dimension of encouraging teamwork systems, to 74.4% for the dimension of enhancing values of transparency and clarity.

The research presented several recommendations, the most important of which are: the necessity of promoting values of transparency and clarity, the need to follow an organized policy to reduce waste and optimize the use of human resources, working to encourage teamwork systems and promote a culture of continuous improvement, as well as relying on practices that enhance job performance.

Key words

Agile management – performance improvement

الفصل الاول: الاطار العام للبحث

1/1 : المقدمة

لم تعد الرشاقة في القرن الحادى والعشرين مسألة اختيار لمنظمات الأعمال، أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المنظمات الناجحة عن تلك التي تتعثر، حيث تتطلب هذه التغيرات المستمرة استجابة سريعة وقدرة على التكيف كونها وسيلة للوصول إلى الأداء العالى والحفاظ عليه، وفي الوقت الذى تسعى فيه بلدان ومؤسسات العالم إلى تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة من خلال العمل على تغيير أساليب العمل القديمة واعتماد نماذج أعمال جديدة تستخدم التقنيات الرقمية وما تحمله من فوائد قادرة على ربط المواطنين بمختلف الخدمات والفرص، يلمس المواطن صعوبة بالغة فى الحصول على غايته من هذه الخدمات وخصوصاً الخدمات الصحية، وذلك بسبب الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة فى الدولة فضلاً عن الترهل فى عمل الوزارات ومنها وزارة الصحة مما يجعل الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع أمراً صعباً كذلك يتوجب أن تكون الوزارة قادرة على استشعار ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها من خلال اتخاذ القرارات بالوقت المناسب أى أن تكون الوزارة أكثر رشاقة ، ويمكن بالاعتماد على استراتيجية التحول الرقمية التي تحدث تحولاً جوهرياً فى عمل المنظمة إذا تم الانتقال لذلك وفق الخطوات الصحيحة واعتماد استراتيجية متكاملة. (Yang, 2020)

2/1- الدراسات السابقة:

أ- دراسة جاسم وتناوى، (2018): "

أنعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية فى اثنين من أهم شركات الاتصال العاملة فى العراق هما زين - أسيل سيل، وقد استعملت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات فضلاً عن المشاهدات من خلال الزيارات الميدانية لموقع الشركتين، ولقد توصل الباحثان لى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط والتأثير بين أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة الموارد البشرية كانت موجبة وذات دلالة معنوية، ولاتوجد فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين فى مجال تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة وممارسات الموارد البشرية، أما أهم التوصيات فنصت على ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة كاحد الوسائل التي تحسن الموارد البشرية فى حال إلزام الشركتين بها.

ب- دراسة (2019) Hong Yi Chan And Ryan Taylor

“ Exploring The Impact of Len management on Innovation capacity”

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل لبيان العلاقة بين الإدارة الرشيدة والابتكار. من خلال المقارنات بين الثقافة الحالية من الهدر والتصميم الخالي من الهدر وإدارة سلسلة التوريد الهزلية وإدارة الموارد البشرية الهزيلة مع الخصائص والعوامل المساهمة لأنواع مختلفة من الابتكارات، يتم تقديم خمسة مقترحات. يمكن اختبار كل اقتراح من خلال عدة اختبارات فرضية في العمل المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، تتم مناقشة الاستراتيجيات المختلفة للشركة لتحقيق التوازن والحفاظ على المرونة والابتكار في نفس الوقت. يتم تحليل المزايا والعيوب والمواقف المناسبة لكل استراتيجية.

ج- دراسة (2019) Edward D Arheiter and John

maleyeff “The Integration of lean management And Six Sigma”

هدفت الدراسة للقضاء على العديد من المفاهيم الخاطئة فيما يتعلق بستة سيجما والإدارة الرشيدة من خلال وصف كل نظام والمفاهيم والتقنيات الساسية التي تكمن وراء تنفيذها. كما هدفت إلى وصف لما يمكن أن تكتسبه المؤسسات الصغيرة من Six Sigma وما يمكن أن تستفيد مؤسسات Six Sigma من الإدارة الرشيدة. التصميم/ المنهجية/ النهج. وتوصلت الدراسة إلى أنه سيؤدي التنفيذ المشترك للبرامج إلى منظمة ستة سيجما (LSS) رشيدة تتغلب على قيود كل برنامج عند تنفيذه بمعزل عن غيره. يتم تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالمفاهيم والأساليب التي من شأنها أن تشكل منظمة ستة سيجما ضعيفة. تلخص الشكال طبيعة التحسينات التي قد تحدث في المنظمات التي تمارس الإدارة الرشيدة أو ستة سيجما، والتحسينات المقابلة التي يمكن أن يقدمها برنامج متكامل.

د- دراسة سامي على العموش، (2020)

"العوامل الخاصة وأثرها على الأداء المؤسسي":

استهدفت الدراسة البحث في اثر نجاح العوامل الخاصة والتي تشمل التشريعات والسياسات والثقافة التنظيمية والخدمات المقدمة للمشاركين وخدمات الشركات والعاملون وإدارة المعرفة والتكنولوجيا على الأداء المؤسسي ضمن محاور ثلاثة هي الأداء الإداري والأداء الإجتماعي والأداء الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا احتلت المرتبة الأولى وبأهمية نسبية

مرتفعة، في حين احتل العاملون المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة ، وأظهرت نتائج الفرضيات بأن هناك اثر ذا دلالة احصائية للتشريعات والسياسات في الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية.

ز. دراسة إياد على الدجنن (2021)

" دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي":

استهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعياري الفلسفة والاستراتيجية والرسالة كاحد ابعاد جودة الأداء المؤسسي، وتوافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي وجودة الأداء المؤسسي.

ل- دراسة ، (Damrath, 2022):

developing conceptual models “for implementing Lean management in service companies”

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. وكانت منهجية الدراسة وصفية أجريت لوصف مبادرات الإدارة الرشيقة مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على 123 عاملاً لـ 35 شركة خدمية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة.

التعليق على الدراسات السابقة واستخلاص الفجوة البحثية

هدفت الدراسات السابقة إلى تناول انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتقديم إطار عمل لبيان العلاقة بين الإدارة الرشيقة والابتكار ، ودور الإدارة الرشيقة في تفعيل منهجية ستة سيجما، كما استهدفت الدراسات إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، ووضع إطار عام من الممكن استعماله كدليل مفاهيمي لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات. ورغم تعدد وتنوع الدراسات السابقة إلا انها لم تتناول دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية

3/1 - مشكلة البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في قطاع الموارد البشرية ومديرى الجودة والتدريب، ومقدمى الخدمة الصحية وكذلك العملاء او المرضى ، حيث بلغ عدد الذين تم مقابلتهم 30 مفردة، بهدف التعرف على آرائهم فى مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة، وكذا مفاهيم وأبعاد تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات محل الدراسة ، ومن خلال تلك المقابلات تمكن الباحث من التعرف على آرائهم فى الموضوعات التالية:

- مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالإدارة الرشيقة لدى العاملين فى المستشفيات الحكومية .
 - مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة.
 - مدى إدراك العاملين فى المستشفيات الحكومية لإمكانية تطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة لتحسين الأداء الإدارى. (التميز المؤسسى).
 - الواقع الحالى للأداء المؤسسى فى المستشفيات الحكومية.
- تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلى:

- انخفاض إدراك العاملين فى المستشفيات الحكومية لمفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات 19 من العينة ، ونسبة 62%)
- انخفاض إدراك العاملين فى المستشفيات الحكومية لمتطلبات تطبيق مفاهيم وأبعاد ومبادئ الإدارة الرشيقة (وفقاً لإجابات 23 من العينة ، ونسبة 76%)
- انخفاض إدراك العاملين لدور الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسى فى المستشفيات الحكومية (وفقاً لإجابات 20 من العينة ، ونسبة 68%).
- انخفاض الأداء المؤسسى فى المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين بها (وفقاً لإجابات 22 من العينة ، ونسبة 74%).

مما سبق تتبلور مشكله هذه الدراسة في الحاجة إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسى فى القطاع الصحي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية :

- ما هو دور الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء المؤسسى فى القطاع الصحي ؟
- ما مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة فى القطاع الصحي؟

4/1- أهداف البحث :

للإجابة على تساؤلات البحث تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في القطاع الصحي.
- التعرف على نوع وقوة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي
- الاسهام الفكري والإثراء المعرفي في تناول متغيرات الدراسة.
- تشخيص واقع الادارة الرشيدة ومدى اهتمام وزارة الصحة به.

5/1- فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الرئيس : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين الاداء الصحي في المستشفيات السعودية.

ويشتق من الفرض الرئيسى عدد من الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا في القطاع الصحي وتحسين الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين الإدارة والعاملين في القطاع الصحي وتحسين الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب في القطاع الصحي وتحسين الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة في القطاع الصحي وتحسين الأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر في القطاع الصحي وتحسين الأداء المؤسسي.

6/1- أهمية البحث:

أ- أهمية تطبيقية

تأتى أهمية الدراسة التطبيقية بالنسبة لوزارة الصحة في الوقت الذى تسعى فيه الوزارة لرسم سياسة الادارة الرشيدة في السعودية والتغلب على التحديات والمعوقات التى تعترض وضع هذه السياسة اذ تنطلق هذه

الدراسة من خلال تعريف مراكز القرار في الوزارة بدور استراتيجية الادارة الرشيقة في تعزيز الاداء المؤسسي

كما تسعى الدراسة إلى العمل على تغيير واقع الأداء الإداري بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وبما يسمو بمؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي عن طريق تطبيق هذه الاستراتيجية.

كما أن الدراسة يمكن أن تكون مفتاحا لاستراتيجية جيدة تخلق الرؤى الواضحة للوزارة المبحوثة ويمكنها من المنافسة وتقليص الفجوة واللاحق بركب المؤسسات الصحية الكبرى بالإضافة إلى العمل على تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية لها.

ب- أهمية نظرية

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مراحل تصميم استراتيجية الادارة الرشيقة التي تقترحها الدراسة فضلاً من تقديمها الاطار النظري حول ماهية الادارة الرشيقة وتشخيص إمكانات وزارة الصحة له وعوامل النجاح التي تمتلكها كما أن الدراسة تعنى إلى التعريف بأبعاد الرقابة التنظيمية في الاستشعار والاستجابة والذي يمكن أن يسهم في زيادة مقدرة الإدارة العليا في التعامل مع الظروف البيئية الطارئة وتقليل مخاطرها من خلال سرعة اتخاذ القرارات، كما أنها تتيح الفرصة لتبني هذه المفاهيم في وزارة الصحة السعودية للإرتقاء بمستوى قطاع الخدمات الصحية وتطوير جودة الخدمات المقدمة من قبلها لمختلف شرائح المجتمع مما يسهم في تحقيق التواصل والاندماج الاجتماعي ويسهل الوصول إلى المعلومات والمعارف والتطبيقات التي تستخدم في التعليم والتدريب ودعم الاقتصاد وتسويق الخدمات

7/1- نموذج البحث ومتغيراته:

أ - المتغير المستقل: الادارة الرشيقة

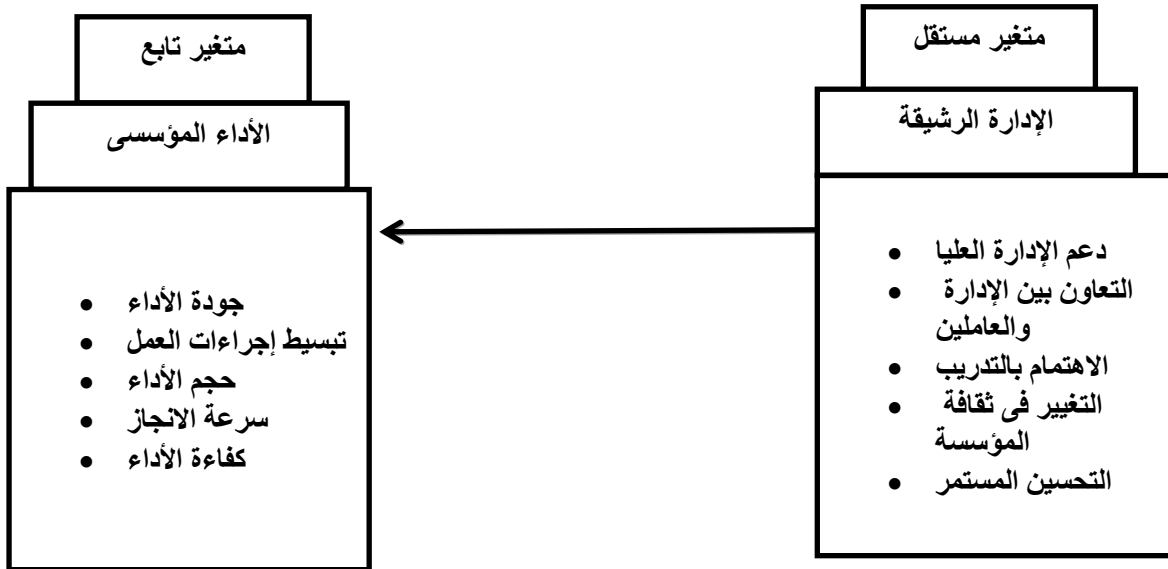
يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في مؤسسات القطاع العام الصحي إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لإنجاح ذلك والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ، من تلك المتطلبات: دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والعاملين، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة، التحسين المستمر(ستي روفيدة ، 2018)

ب- المتغير التابع: الاداء المؤسسي

تتمثل أبعاد الأداء المؤسسي فيما يلي : جودة الأداء، تبسيط إجراءات العمل، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء. (العموش، 2016)

ويوضح الشكل التالي (رقم 1) دور الادارة الرشيقة (متغير مستقل) فى تحسين الاداء المؤسسي (متغير تابع)

شكل رقم (1) متغيرات البحث



المصدر : إعداد الباحث

الفصل الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

1/2: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المستشفيات الحكومية السعودية ، وبذلك يتكون حجم المجتمع (400) مديراً، اعتماداً على إدارة الموارد البشرية في كل مستشفى .فقد تم احتساب عدد عينة الدراسة باستخدام (معادلة ستيفن ثامبسون) من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n: يمثل حجم عينة الدراسة وهي القيمة التي تم حسابها وتساوى (197) مديراً.

N: يمثل حجم المجتمع ويساوى (400) مديراً.

P: تمثل الاحتمالية وتساوى 50%.

d: تمثل نسبة الخطأ وتساوى 5%.

Z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95%) وتساوى (1.96).

قام الباحث بعمل الاستبانة ووزعت بإعتماد على العينة العشوائية الطبقية المتناسبة إلى (350) مديراً ، وتم استرجاع (189) استبانة ، صالحة للتحليل ، بنسبة (95.9%).

جدول رقم (4-1) إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة في المؤسسات العامة السعودية

الفئة الوظيفية	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مهندس	إداري-موظف	إجمالي
العدد الإجمالي	19	31	35	85	180	350

وبلغ عدد الاستثمارات التي تم تجميعها (184 استثماراً) من العاملين في المؤسسات العامة السعودية

جدول رقم (4-2) حجم عينة البحث

الفئة الوظيفية	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	مهندس	إدارى - موظف	إجمالي
حجم العينة	10	16	18	45	95	184

يتضح مما سبق أن الحجم الكلى للعينة يبلغ 184 استمارة إستقصاء وبلغت عدد الإستمارات الصحيحة والقابلة للتحليل الإحصائى 161 مفردة بنسبة استجابة 87.5%.

2/2: أداة الدراسة

تحتوى قائمة الاستقصاء على (45) عبارة وجميعها من العبارات المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتنقسم العبارات فى قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى:

القسم الأول: ويضم مجموعة من العبارات التخصصية وعددها 25 عبارة وتتمثل فى العبارات من (1-25) لقياس المتغير المستقل وهو الإدارة الرشيدة.

القسم الثانى: ويضم مجموعة من العبارات التخصصية وعددها 20 عبارة وتتمثل فى العبارات من (25-45) لقياس المتغير التابع وهو تحسين الأداء.

وقد تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال ومجموعة من المسؤولين فى المؤسسات العامة السعودية ، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائى ، وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسى" الذى يتراوح بين (1) ، (5) ، وتم وضع المسميات عند طرفى المقياس ، حيث يعنى الرقم. ويوضح الجدول رقم (4-3) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة يلى:

جدول رقم (4-3) ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عناصر القياس	الرمز	حدود الأسئلة
أولاً: المتغير المستقل	- تقليل الهدر وتخفيض التكلفة	X1	5-1
الإدارة الرشيدة	- تعزيز قيم الشفافية والوضوح	X2	10-6
X	- الإستغلال الأمثل للأصول البشرية	X3	15-11

20-16	X4	- تشجيع نظم العمل الجماعي	
25-21	X5	- التحسين المستمر	
30-26	Y ₁	- وضوح الهدف	ثانياً: المتغير التابع:
35-31	Y ₂	- حجم العمل	الأداء الوظيفي
40-36	Y ₃	- جودة العمل	Y
45-41	Y ₄	- الإبداع والإبتكار	

المصدر: من إعداد الباحث

3/2: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- اختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتعرف على مستوى الإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة السعودية ، وكذلك التعرف على مستوى تحسين الأداء .
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 3- مصفوفة الارتباط لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- 4- تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1/3: اختبارات فروض البحث:

- الفرض الفرعى الأول

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الأول والذي ينص على: يؤثر
تقليل الهدر وتخفيض التكلفة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء، وبإجراء الانحدار البسيط على
البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل على الجدول التالى:

جدول رقم (3-1) أثر تقليل الهدر وتخفيض التكلفة فى تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₁ تقليل الهدر وتخفيض التكلفة	0.673	12.220	0.000	0.696	0.484	149.316	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة فى تحسين الأداء وذلك
عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تقليل الهدر وتخفيض التكلفة يؤثر إيجابياً فى
تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.484 يمكن القول بأن 48.4% من التغير فى الأداء يرجع إلى تقليل
الهدر وتخفيض التكلفة أما النسبة المتبقية وهى 51.6% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تقليل الهدر
وتخفيض التكلفة.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الأول والذي يدل على وجود تاثير معنوى إيجابى لتقليل الهدر
وتخفيض التكلفة كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى
بين تقليل الهدر وتخفيض التكلفة والأداء الوظيفى.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول للبحث حيث بلغت قيمة F (149.316) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الثانى

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذى ينص على :يؤثر تعزيز قيم الشفافية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل غلى الجدول التالى:

جدول رقم (2-3) أثر تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₂ تعزيز قيم الشفافية والوضوح	0.634	14.172	0.000	0.747	0.558	200.848	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى تحسين الأداء وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تعزيز قيم الشفافية والوضوح يؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.558 يمكن القول بأن 55.8% من التغير فى تحسين الأداء يرجع إلى تعزيز الشفافية والوضوح أما النسبة المتبقية وهى 44.2 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تعزيز قيم الشفافية والوضوح.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الثانى والذى يدل على وجود تاثير معنوى إيجابى لتعزيز قيم الشفافية والوضوح كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين تعزيز قيم الشفافية والوضوح والأداء .

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الثانى للبحث حيث بلغت قيمة F (200.848) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الثالث

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث والذي ينص على : "يؤثر الإستغلال الأمثل للأصول البشرية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء ، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (3-3) أثر الإستغلال الأمثل للأصول البشرية فى تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₃ الإستغلال الأمثل للأصول البشرية	0.495	12.166	0.000	0.694	0.482	148.008	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تاثير بعد الإستغلال الأمثل للأصول البشرية فى تحسين الأداء وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن الإستغلال الأمثل للأصول البشرية يؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.482 يمكن القول بأن 48.2% من التغير فى تحسين الأداء يرجع إلى الإستغلال الأمثل للأصول البشرية أما النسبة المتبقية وهى 51.8% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف الإستغلال الأمثل للأصول البشرية.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الثالث والذي يدل على وجود تاثير معنوى إيجابى للإستغلال الأمثل للأصول البشرية كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين الإستغلال الأمثل للأصول البشرية وتحسين الأداء.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث للبحث حيث بلغت قيمة F (148.008) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الرابع

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع والذي ينص على : "يؤثر تشجيع نظم العمل الجماعى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء ، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (3-4) أثر تشجيع نظم العمل الجماعى فى تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₄ تشجيع نظم العمل الجماعى	0.560	11.922	0.000	0.687	0.472	142.142	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير بعد تشجيع نظم العمل الجماعى فى تحسين الأداء وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن تشجيع نظم العمل الجماعى يؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.472 يمكن القول بأن 47.2% من التغير فى تحسين الأداء يرجع إلى تشجيع نظم العمل الجماعى أما النسبة المتبقية وهى 52.8% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف تشجيع نظم العمل الجماعى.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى لتشجيع نظم العمل الجماعى كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين تشجيع نظم العمل الجماعى والأداء الوظيفى.

* من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الرابع للبحث حيث بلغت قيمة F (142.142) عند مستوى معنوية (0.000).

- الفرض الفرعى الخامس

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الخامس والذي ينص على: "يؤثر التحسين المستمر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء، وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (3-5) أثر التحسين المستمر فى تحسين الأداء

المتغير المستقل	B	Y	Sig T	R	R ²	F	Sig F
X ₅ التحسين المستمر	0.645	12.339	0.000	0.699	0.489	152.245	0.000

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير بعد التحسين المستمر فى تحسين الأداء وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن التحسين المستمر يؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R² البالغة 0.489 يمكن القول بأن 48.9% من التغير فى تحسين الأداء يرجع إلى التحسين المستمر أما النسبة المتبقية وهى 51.1% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف التحسين المستمر.

* تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الخامس والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى للتحسين المستمر كأحد ابعاد الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء حيث أن معامل الارتباط طردى ومعنوى بين التحسين المستمر وتحسين الأداء.

الفرض الرئيسى للبحث:

واستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الرئيسى للبحث والذي ينص على: "تؤثر أبعاد الإدارة الرشيدة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تحسين الأداء بالمؤسسات العامة السعودية

وبإجراء الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (3-6) اثر ابعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء

الترتيب	Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد الإدارة الرشيدة
				R	Sig.y	T	B	
	0.000	114.589	0.696					
3				0.696	0.000	4.029	0.207	X ₁ تقليل الهدر وتخفيض التكلفة
1				0.747	0.000	5.353	0.248	(X ₂) تعزيز قيم الشفافية والوضوح
4				0.694	0.000	3.878	0.139	(X ₃) الإستغلال الأمثل للأصول البشرية
5				0.687	0.001	3.309	0.144	(X ₄) تشجيع نظم العمل الجماعى
2				0.699	0.000	4.263	0.214	(X ₅) التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء نتائج لتحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

* من إشارة معامل الانحدار الموجبة يمكن استنتاج أن أبعاد الإدارة الرشيدة تؤثر إيجابياً فى تحسين الأداء ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

* من خلال قيمة R^2 البالغة 0.787 يمكن القول بأن 78.7% من التغير في تحسين الأداء يرجع إلى أبعاد الإدارة الرشيدة أما النسبة المتبقية وهي 21.3% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد الإدارة الرشيدة.

* تدعم النتائج صحة الفرض الرئيسى والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء.

* يأتى تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى مقدمة أبعاد الإدارة الرشيدة تأثيراً فى تحسين الأداء ، يليه التحسين المستمر، ثم تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، يليه الإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، وأخيراً تشجيع نظم العمل الجماعى.

الفصل الرابع : مناقشة النتائج والتوصيات

1/4: ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

* توافر أبعاد الإدارة الرشيدة (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ، وإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، تشجيع نظم العمل الجماعى، التحسين المستمر) بدرجة فوق المتوسط وذلك في المؤسسات العامة السعودية ، حيث سجل بعد تقليل الهدر وتخفيض التكلفة أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5814) ، وبعد تشجيع نظم العمل الجماعى أقل متوسط بقيمة بلغت (3.3878).

* توافر أبعاد الأداء الوظيفى (وضوح الهدف ، حجم العمل ، جودة العمل ، الإبداع والإبتكار) بدرجة فوق المتوسط وذلك في المؤسسات العامة السعودية ، حيث سجل بعد حجم العمل أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5443) ، وبعد الإبداع والإبتكار أقل متوسط بقيمة بلغت (3.4198).

* كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد تحسين الإداء حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين الإداء ما بين 68.7% لبعد تشجيع نظم العمل الجماعى ، 74.4% لبعد تعزيز قيم الشفافية والوضوح.

* كما اختص الفرض الرئيسى للبحث بإختبار الأثر المعنوى الإيجابى لأبعاد الإدارة الرشيدة (تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، تعزيز قيم الشفافية والوضوح ، وإستغلال الأمثل للأصول البشرية ، تشجيع نظم العمل الجماعى، التحسين المستمر) فى تحسين الإداء .

وقد كشفت نتائج اختبار هذا الفرض الرئيسى الذى يضم خمسة فروض فرعية عن قبول هذه الفروض وذلك على النحو التالى:

نتائج إختبار الفرض الفرعى الأول:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود تأثير معنوى إيجابى لتقليل الهدر وتخفيض التكلفة كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الإداء حيث أشارت النتائج إلى أن هذا المتغير يفسر 48.8% من التغير فى تحسين الإداء ، حيث أنه كلما اعتمدت الإدارة على منهجية واضحة لتقليل الهدر فى مواردها وتم تصميم خطة تدريب للعاملين حسب الإحتياجات التدريبية الحقيقية وبناء على قياسات ومخرجات الأداء لتقليل الهدر كلما أثر ذلك إيجابياً فى تحسين الأداء .

نتائج اختبار الفرض الفرعى الثانى:

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوى إيجابى لتعزيز قيم الشفافية والوضوح كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء حيث يفسر هذا المتغير 55.8% من التغير فى الأداء الوظيفى، وأوضحت النتائج أنه كلما اعتمدت الإدارة مبدأ الوضوح والشفافية ومناقشة نقاط القوة والضعف فى أداء العاملين بشكل واضح وتشجيع العاملين على إبداء الراى وتقديم الإقتراحات كلما أدى إلى تحسين الأداء.

نتائج اختبار الفرض الفرعى الثالث:

أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للإستغلال الأمثل للأصول البشرية كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء ويفسر هذا المتغير 48.2% من التغير فى الأداء ، حيث أنه كلما اتبعت الإدارة اسلوب التدوير الوظيفى لتنوع مهارات العاملين والإعتماد على التدريب الهادف لتحقيق الإستغلال الأمثل للأصول البشرية كلما أثر ذلك إيجابياً فى تحسين الأداء.

نتائج اختبار الفرض الفرعى الرابع:

أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى إيجابى لتشجيع نظم العمل الجماعى كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء حيث يفسر هذا المتغير 47.2% من التغير فى الأداء ، وأوضحت النتائج أنه كلما اعتمدت الإدارة على نظام فرق وجماعات العمل وتكوين علاقات طيبة وإيجابية بين العاملين والإعتماد على النمط التشاركى فى القيادة والإشراف كلما أدى إلى تحسين الأداء.

نتائج اختبار الفرض الفرعى الخامس:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى إيجابى للتحسين المستمر كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة فى تحسين الأداء ويفسر هذا المتغير 48.9% من التغير فى الأداء ، حيث أنه كلما اعتمدت الإدارة على مخرجات عملية تقييم الأداء بغرض التحسين المستمر لأداء العاملين واهتمت بجهود البحوث والتطوير واعتمدت على آليات واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات العاملين كلما أدى إلى تحسين الأداء.

- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الأداء يتأثر بمجموعة من أبعاد الإدارة الرشيدة إلا أن هذه الأبعاد قد تختلف فى تأثيرها فى الأداء فقد جاء تعزيز قيم الشفافية والوضوح فى المقام الأول ، يليه التحسين المستمر ، ثم تقليل الهدر وتخفيض التكلفة ، يليه الإستغلال الأمثل للأصول البشرية، وأخيرة تشجيع نظم العمل الجماعى.

2/4: توصيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث وفي ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تعزيز القيم الشفافية والوضوح	- تشجيع العاملين على ابتداء الرأي وتقديم الاقتراحات - مناقشة نقاط القوة والضعف للعاملين بشكل واضح لتحسين اداء عملهم. - تطبيق سياسة اللامركزية فى اتخاذ القرارات والشفافية فى نشر المعلومات بين العاملين. - تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالة على كافة العاملين دون تحيز. - العمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور فى تعزيز الشفافية	الإدارة العليا
اتباع سياسة منظمة لتقليل الهدر والاستغلال المثل للأصول البشرية	- اتباع نظم تقييم لمتابعة ترتيب وتصنيف وتكويد الملفات ورقياً وإلكترونياً لتوفير الوقت وتسهيل الوصول إليها. - تصميم خطط التدريب حسب الاحتياجات التدريبية الحقيقية وبناء على قياسات ومخرجات الأداء. - نشر ثقافة تقليل الهدر. - الالتزام بالإتفاق حسب بنود الموازنة المالية المتاحة. - إتباع اسلوب التدوير الوظيفى لتنويع مهارات العاملين. - اكساب العاملين مهارات مختلفة من خلال التدريب الهادف.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية

	- وجود نظام عادل وفعال للحوافز والمكافآت.	
تشجيع نظم العمل الجماعى ونشر ثقافة التحسين المستمر	- اتباع الإدارة النمط التشاركى فى القيادة والإشراف. - الاعتماد على فرق وجماعات العمل لتحقيق الأهداف المنشودة. - تكوين علاقات طيبة وإيجابية بين العاملين. - الاهتمام بجهود البحوث والتطوير لاكتشاف أوجه التحسين المختلفة. - الإعتماد على مخرجات عملية تقييم الأداء بغرض التحسين المستمر لأداء العاملين. - وجود آليات واضحة للتعامل مع شكاوى واقتراحات العاملين بكل جدية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة البحوث والتطوير
الإعتماد على ممارسات تعزيز الأداء الوظيفى	- وجود هيكل تنظيمى مرن يساعد على إنجاز المهام بسلاسة - وجود خطط واستراتيجيات مكتوبة ومعتمدة ومعلنة. - تشجيع الإدارة العاملين دائماً على التقييم الذاتى وإيجاد حلول إبداعية وفعالة للمشكلات ودعمهم مادياً ومعنوياً. - التحديد الواضح للسلطة والمسئولية للوظائف المختلفة. - وجود دليل عمل واضح لتنظيم إجراءات وتعليمات العمل. - اعتماد اساليب تقويم ومراجعة مستمرة لكافة عمليات الشركة وبمختلف المستويات بما يسهم فى رفع مستوى فاعلية الأداء.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية

3/4: مقترحات لبحوث مستقبلية:

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر الإدارة الرشيقة فى تحسين الإداء من خلال دراسة على العاملين فى المؤسسات العامة السعودية ، ولإثراء هذا الموضوع فإنه لايزال هناك العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث يوصى الباحث بدراستها فى المستقبل ومنها ما يلى:

1- اثر الإدارة الرشيقة فى إدارة الأزمات.

2- دور الإدارة الرشيقة فى الريادة الإستراتيجية.

3- العلاقة بين الإدارة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعى.

4- اثر الإدارة الرشيقة فى فاعلية اتخاذ القرارات.

المراجع العربية

1. أبو الغيط, (2022), "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة – شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً", مجلة كلية السياسة والإقتصاد, جامعة بنى سويف, المجلد 16 , عدد 15 .
2. الأنصاري, (2021), "تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفى وعلاقته بمستوى الرضا لدى معلمى الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة", المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, مصر.
3. بيتور, وبن كوار, (2022) , "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي – دراسة حالة شركة الأنابيب ألفايب", جامعة غرداية, الجزائر .
4. تابعي, (2022), "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفى فى القطاع العمومى – دراسة تطبيقية على مديرية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الخارجية بالجزائر", مذكرة لنيل درجة الماجستير, جامعة الزاوية, الجزائر .
5. جاسم ، رغد جمال ، (2019) ، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بحث ميدانى فى شركات الاتصال فى العراق (زين – اسيا سيل).
6. الجعافرة، وأبو رشيد، (2020)، "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة فى المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية فى الأردن"، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

7. الحبيب وآخرون, (2022), "القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعاملات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية", مجلة كلية التربية, جامعة طنطا, مجلد 88 , عدد 4, جزء 1, ص 148 - 196 .

8. رميته, (2021), "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية سكيكدة", مذكرة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي, أم البواقي, الجزائر .

9. زبيري, (2021), "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة", مذكرة لنيل درجة الماجستير الأكاديمي, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر .

10. زورة, (2021), "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي", مجلة الإستراتيجية والتنمية, الجزائر .

المراجع الأجنبية

1. Edward.d ARNHEITER and JOHN MALEYEFF, (2019), “ the integration of Lean Management and Six Sigma” , the TQM magazine, vol17. n1, emerald group publishing limited, USA
2. Hongyi chen and Ryan taylor, **Exploring the impact of lean management on innovation capacity**, picmet 2009 proceeding, USA, 2019.
3. i-SCOOP. (2021). **What is digital business transformation? The essential guide to DX**. Belgium.
4. Muhammed, Umer&Nazir, Tahira, (2021), “Impact of agile management on project Performance” Evidence from IT sector of Pakistan, Plos One journal, voll6.no.4 April Construction and Project Management
5. Perkin, N., & Abraham, P. (2021). **Building the agile business through digital transformation**. Kogan Page Publishers.
6. Vishal, (2021), "Productivity Improvement of Shopfloor Process Through Lean Management", IGRES, V10, Issue 9

-
7. Westre, (2022), "Shopfloor Management – A Tool of Lean Management.," SCIENDO,V30,Issue3, pp 238–245
 8. Womack, (2024), "Lean thinking banishes waste and creates wealth in your corporation
 9. Yong, T. T.,&Chen, H. C. (2020). "Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol. 4, No. 6.