

دور الإدارة الرشيدة في
تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير
الربحية في
مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية
رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة تخصص
ادارة الاعمال
2026

مقدمة من
الباحث/ عبد الرحمن جمال محمد مطر
الرقم الاكاديمي/ 20223006360



مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات غير الربحية في مدينة جدة من تحديات كبيرة تعيق استدامتها التنظيمية، في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها القطاع الثالث بالمملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية 2030، مما يستدعي تبني نماذج إدارية حديثة تضمن كفاءة استغلال الموارد المحدودة وتحويلها إلى أثر مجتمعي مستدام.

1	ضعف الاستدامة التنظيمية	صعوبة تأمين التمويل اللازم لضمان استمرارية العمليات التشغيلية على المدى الطويل صعوبة
2	غياب الاستمرارية	عدم الاستمرارية في تقديم البرامج والمشاريع بجودة ثابتة وهيكل إداري مستقر
3	نقص الموارد المالية	الاعتماد على التمويل الخيري والمنح غير المستقرة مما يعيق التخطيط الاستراتيجي
4	ضعف الشفافية الإدارية	غياب استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد مما يؤثر على ثقة الداعمين والمتبرعين

السؤال الرئيس

ما دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة

تحليل تطبيق قاعدة إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

الهدف الفرعي الأول

تقييم أثر تطبيق نظام السحب في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

الهدف الفرعي الثاني

تحليل أثر تطبيق مبادئ السعي للكمال (صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر) في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة

الهدف الفرعي الثالث

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة لدور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية بربط الإدارة الرشيقة بالاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي
2. تقديم إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأبعاد الاستدامة التنظيمية
3. تعزيز التوجه الاستراتيجي للإدارة الرشيقة كفلسفة شاملة وليس مجرد أداة تشغيلية
4. إعادة تأطير الاستدامة التنظيمية عبر بناء أنظمة إدارية رشيدة تقلل الهدر
5. إضافة معرفية للمكتبة العربية في مجال إدارة القطاع الثالث.

الأهمية التطبيقية

1. توفير نتائج عملية لقيادات المنظمات غير الربحية لتطوير ممارساتها الإدارية
2. تقديم مؤشرات كمية واضحة تساعد متخذي القرار في تقييم مستوى التطبيق
3. دعم توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تعزيز دور القطاع غير الربحي
4. توجيه صناع السياسات لدمج مبادئ الإدارة الرشيقة في برامج الحوكمة
5. تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات الإدارة الرشيقة

الإطار النظري: الإدارة الرشيقة

منهج إداري يهدف إلى تحقيق أقصى قيمة للمستفيد بأقل هدر ممكن في الموارد، نشأ في شركة تويوتا اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية

أبعاد الإدارة الرشيقة في الدراسة

البُعد الثالث

صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر (الكمال والإحسان)

البُعد الثاني

نظام السحب والدفع

البُعد الأول

إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة تدفقها

النماذج النظرية: نموذج الإدارة الرشيقة والاستدامة | نظرية الموارد البشرية المستدامة | نظرية التفاعل النظامي | نظرية القيادة التحويلية للاستدامة

الإطار النظري: الاستدامة التنظيمية والقطاع غير الربحي

الاستدامة التنظيمية: المفهوم والأبعاد

الاستدامة البيئية

الممارسات الصديقة للبيئة، تقليل البصمة الكربونية،
المحافظة على الموارد الطبيعية

الاستدامة الاجتماعية

المشاركة المجتمعية، بناء الثقة، تحقيق العدالة
الاجتماعية

الاستدامة الاقتصادية

كفاءة الموارد المالية، تنويع مصادر التمويل، الإدارة
المثلى للموارد

القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

650K+

متطوع في
2022

5%

هدف مساهمة القطاع
في الناتج المحلي
2030

8,300

منظمة في المملكة
(نمو 165%)

387

كيان غير ربحي
في جدة

مختصر لفصول الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها | أهمية الدراسة وأهدافها | فرضيات الدراسة

مصطلحات الدراسة | النماذج النظرية | حدود الدراسة

منهجية البحث | مجتمع الدراسة (954 موظف في 174 كياناً) | عينة الدراسة (274 مفردة)

أداة الدراسة (30 عبارة) | صدق الأداة وثباتها $\alpha=0.82-0.85$

أهم ما توصل إليه: تحديد الإطار المنهجي الكامل وإثبات صلاحية أداة القياس وتمثيلية العينة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإدارة الرشيقة: المفهوم، التاريخ، المبادئ، الأدوات SBOK / DMAIC / PDSA

الاستدامة التنظيمية: المفهوم، الأهمية، الأبعاد الثلاثة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية)

القطاع غير الربحي في المملكة: الوضع الراهن وآفاق ما بعد 2030

الدراسات المرجعية (12 دراسة) وتحديد الفجوة البحثية

أهم ما توصل إليه: بناء إطار نظري تكاملي يربط الإدارة الرشيقة بالاستدامة التنظيمية في السياق السعودي

مختصر لفصول الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المنهج الوصفي التحليلي المحدث | مجتمع الدراسة (954 فرداً) | عينة عشوائية طبقية (250 مشاركاً)

أدوات الجمع: استبانة إلكترونية (30 عبارة) + 15 مقابلة معمقة + مصادر ثانوية

الأساليب الإحصائية: | SPSS ارتباط بيرسون | انحدار متعدد | | ANOVA اختبار VIF

الصدق والثبات: $\alpha=0.93$ | $KMO=0.94$ رشاقة | $\alpha=0.90$ استدامة | $VIF < 10$

أهم ما توصل إليه: التحقق من صلاحية الأداة وتمثيلية العينة وتوافر جميع الاشتراطات الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

معدل الاستجابة 82.4% | الخصائص الديموغرافية: 60.4% ذكور | 42% فئة 30-40 سنة | 56% بكالوريوس

المتوسط العام للإدارة الرشيدة = 5.374/7 (موافق بشدة) | صفرية الأخطاء الأعلى (5.458)

الفرضية الرئيسية: $\leftarrow p < 0.001$ | $R^2 = 0.926$ | $r = 0.962$ مقبولة

الانحدار المتعدد: Beta صفرية الأخطاء = 0.419 | السحب = 0.288 | القيمة = 0.286 | $F=1026.5$

أهم ما توصل إليه: إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ($r=0.962$) بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة والتوصيات

أهم ما توصل إليه: مأسسة الإدارة الرشيدة | تطوير | KPIs تكثيف التدريب | بناء ثقافة الإحسان الإداري

منهجية الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي : يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية مع التحليل الإحصائي المتقدم

مجتمع وعينة الدراسة

250

استمارة صالحة
للتحليل 82.4%

954

موظف ومتطوع
(المجتمع البشري)

174

كيان مستوفٍ
لشروط الجودة

387

كيان غير ربحي
(المجتمع الكلي)

أدوات جمع البيانات

المصادر الثانوية

المركز الوطني | مركز الإحصاء | أمانة جدة

المقابلات الشخصية

15 مقابلة معمقة | متوسط 42 دقيقة

الاستبانة الإلكترونية

30 عبارة | مقياس ليكرت السباعي

تابع المنهجية: الأدوات الإحصائية والصدق والثبات

الأساليب الإحصائية المستخدمة SPSS v26

معامل ألفا كرونباخ وأوميغا للثبات

اختبار التوزيع الطبيعي K-S & Shapiro-Wilk

اختبار الخطية المتعددة VIF

تحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي

معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان

تحليل الانحدار المتعدد

اختبار (ت) للعينات المستقلة

تحليل التباين الأحادي ANOVA

الصدق والثبات

$$VIF < 10$$

لا توجد مشكلة خطية
متعددة

$$KMO = 0.94$$

كفاية العينة
(ممتاز)

$$\alpha = 0.90$$

ألفا كرونباخ
الاستدانة التنظيمية

$$\alpha = 0.93$$

ألفا كرونباخ
الإدارة الرشيدة

أهم النتائج

النتيجة المحورية: علاقة ارتباطية طردية قوية جداً

$$r = 0.962 \mid R^2 = 0.926 \mid p < 0.001$$

92.6% من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة

نتائج اختبار الفرضيات

✓	$r = 0.962$	الفرضية الرئيسية: الإدارة الرشيدة $\leftarrow$ الاستدامة التنظيمية
✓	$r = 0.928$	الفرضية الفرعية 1: إيجاد القيمة $\leftarrow$ الاستدامة
✓	$r = 0.924$	الفرضية الفرعية 2: نظام السحب والدفع $\leftarrow$ الاستدامة
✓	$r = 0.944$	الفرضية الفرعية 3: صفرية الأخطاء $\leftarrow$ الاستدامة

تابع النتائج والتوصيات

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الاستدامة التنظيمية = 0.247 + (0.271 × إيجاد القيمة) + (0.258 × السحب والدفع) + (0.413 × صفرية الأخطاء)

0.213 = الخطأ المعياري | F = 1026.509 | p < 0.001

الأعلى تأثيراً	Beta = 0.419	صفرية الأخطاء والتطوير المستمر
الثاني	Beta = 0.288	نظام السحب والدفع
الثالث	Beta = 0.286	إيجاد القيمة والقيمة المضافة

أهم التوصيات

- مأسسة مبادئ الإدارة الرشيقة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات غير الربحية
- تطوير مؤشرات أداء KPIs تجمع بين الرشاقة التشغيلية والأثر المستدام
- تكثيف البرامج التدريبية النوعية لبناء قدرات الكوادر البشرية
- تبني ثقافة صفرية الأخطاء (الإحسان الإداري) كركيزة أساسية للاستدامة

الربط بين النتائج والدراسات السابقة

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

هشام،
2021 أثبت أن الإدارة الرشيقة تسهم بنسبة 63.1% في تحسين الأداء المؤسسي ← يتفق مع نتيجتنا $R^2=0.926$ في وجود أثر قوي للرشاقة على الأداء

العبيدي،
2023 وجد أثراً دالاً للإدارة الرشيقة على الكفاءة التشغيلية 72% ← يتفق مع ارتباطنا القوي $r=0.962$ ويؤكد فاعلية الرشاقة في قطاع الخدمات

الغامدي،
2022 أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق الرشاقة في التعليم العالي ← يتفق مع متوسطنا المرتفع (5.374/7) ويعكس نضجاً إدارياً متصاعداً

الشریف،
2023 أثبت أثر الإدارة الرشيقة على الابتكار (65%) ← يتفق في أن صفرية الأخطاء والتطوير المستمر هي الأعلى تأثيراً ($Beta=0.419$)

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

مقيح،
2020 وجد أثراً ضعيفاً للإدارة الرشيقة على الابتكار (17.9%) في القطاع الصناعي الجزائري ← تختلف دراستنا: القطاع غير الربحي السعودي أكثر مرونة وقابلية للتبني

رزقي،
2019 لم يجد أثراً دالاً للإدارة الرشيقة على أداء المستشفيات ← تختلف دراستنا: الفارق في السياق والأداة والمتغير التابع (استدامة vs أداء تشغيلي)

القيمة العلمية

دراستنا الأولى التي تربط الإدارة الرشيقة بالاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي السعودي بأعلى معامل تحديد

$$R^2=0.926$$

خريطة التوصيات الاستراتيجية

طويلة المدى (أكثر من سنتين)

- دمج الإدارة الرشيدة في الاستراتيجية
- إنشاء وحدات للتحسين المستمر
- الاستثمار في التحول الرقمي الكامل

- بناء مركز وطني للتميز في الرشاقة
- دمج مفاهيم الرشاقة في مناهج التعليم الإداري
- تطوير نموذج سعودي للإدارة الرشيدة

- صياغة إطار تنظيمي استرشادي للرشاقة
- تسهيل وصول المنظمات للتقنيات الداعمة

متوسطة المدى (6 أشهر – سنتان)

- تطوير KPIs تجمع الرشاقة والأثر المستدام
- إعادة هندسة العمليات التشغيلية
- بناء أنظمة معلومات إدارية متكاملة

- ربط التمويل بمعايير الإدارة الرشيدة
- إطلاق جائزة التميز في الرشاقة
- تطوير منصة رقمية للأدوات التطبيقية

- إدراج معايير الرشاقة في اشتراطات الترخيص
- تقديم حوافز مالية وضريبية للمنظمات الملتزمة

قصيرة المدى (فورية – 6 أشهر)

- تكثيف برامج التدريب على الإدارة الرشيدة
- نشر ثقافة التحسين المستمر داخلياً
- مراجعة العمليات لاكتشاف الهدر

- إطلاق برنامج تدريبي وطني للرشاقة
- إعداد أدلة إرشادية عربية مبسطة
- إنشاء شبكة لتبادل الخبرات

- توفير خدمات استشارية مجانية للمنظمات الصغيرة
- تبسيط إجراءات الترخيص والتسجيل

للمنظمات غير الربحية

للمركز الوطني لتنمية القطاع

لصناع السياسات

اشكرکم علی حسن استماعکم