

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية لنبع

إعداد الطالب/

عبدالله بن خالد مفلح السهلي

إشراف/

د. أسماء بوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول:

يشهد القطاع الحكومي السعودي تحولاً نوعياً في أنماط الإدارة وفعالية الأداء المؤسسي، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسهم في تحليل أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، عبر دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية ببنبع. تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين أربعة أبعاد للإدارة الرشيقة—تنظيم بيئة العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، وتعدد المهارات—ومستوى التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM الأوروبي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطوير أداة بحث متمثلة في استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (٤٩٥) موظفاً من منسوبي الهيئة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، حيث بلغت قدرة النموذج التفسيري ($R^2 = 0.619$). وتُبرز هذه النتائج أهمية العمل القياسي وتعدد المهارات بوصفهما من أبرز الممكّنات الإدارية المؤثرة. وتوصي الدراسة المؤسسات الحكومية بتبني نماذج رشاقة إدارية ممنهجة تدعم التحول المؤسسي، وتعزيز ثقافة التحسين وتطوير آليات قياس الأداء وربطه بالنتائج الاستراتيجية، بما يُحقق الاستدامة المؤسسية والتميز طويل المدى.

Driven by the strategic ambitions of Saudi Vision 2030, public institutions in the Kingdom are increasingly seeking agile and excellence-driven models of organizational performance. This study investigates the role of agile management in achieving organizational excellence, based on an applied study of the Royal Commission in Yanbu. The research examines four key dimensions of agile management—workplace organization, continuous improvement, standardized work, and multi-skilled workforce—and their relationship with excellence as defined by the EFQM model. Using a descriptive analytical approach, data were collected through a structured questionnaire distributed to a random sample of 495 employees. Statistical results indicated a significant positive correlation between agile management and organizational excellence, with a predictive power of $R^2 = 0.619$. Among the dimensions, standardized work and multi-skilled workforce emerged as the most influential. The study recommends institutionalizing agile frameworks in public sector organizations, promoting a culture of continuous improvement, and strengthening performance measurement systems to ensure long-term sustainability and excellence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المؤسسي، أصبحت الحاجة إلى اعتماد مداخل إدارية مرنة أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. وقد برزت الإدارة الرشيدة كأحد النماذج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء، وتقليل

الهدر، وتسريع الاستجابة للمتغيرات. (PMI, 2017) وتُعد الإدارة الرشيقة أكثر من مجرد أدوات وأساليب، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تركز على تقسيم الأعمال إلى وحدات صغيرة، وتحفيز فرق العمل، وإزالة الحواجز التنظيمية لتقديم قيمة مضافة بسرعة وكفاءة. (Highsmith, 2002)

وفي السياق المحلي، تزايدت توجهات مؤسسات القطاع العام السعودي نحو تبني مفاهيم الإدارة الرشيقة، خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات (العبيد، ٢٠٢٠). ومن جهة أخرى، يمثل التميز المؤسسي غاية تسعى إليها المؤسسات الطموحة، ويُعد نموذج التميز الأوروبي EFQM من النماذج المعتمدة عالميًا في هذا المجال، حيث يربط بين ممكنات الأداء (القيادة، الاستراتيجية، الموارد) ونتائج الأداء (العملاء، الموظفين، المجتمع). (EFQM, 2020)

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في استكشاف العلاقة بين تبني الإدارة الرشيقة وتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية بينبع ومدى تحقق التميز المؤسسي فيها، من خلال تحليل الأبعاد المفاهيمية للإدارة الرشيقة وربطها بمحاور نموذج EFQM.

١,١- مشكلة الدراسة.

بالرغم من تبني الهيئة الملكية بينبع عدداً من مبادرات التحسين والتطوير، إلا أن العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى التميز المؤسسي لم تُدرس بعمق في السياق المحلي. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي في الهيئة الملكية بينبع؟

٢. -أهمية الدراسة.

-الأهمية النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفاهيم الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي في بيئة العمل الحكومية السعودية.
-الأهمية التطبيقية: توفر نتائج الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه الهيئة الملكية بينبع ومثيلاتها من الهيئات او الجهات الحكومية في تعزيز الأداء المؤسسي وتطبيق ممارسات إدارية مرنة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي .

-أهداف الدراسة.

- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في الهيئة الملكية بينبع.
- قياس مستوى التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM .

- تحليل العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.
- تقديم توصيات علمية تدعم تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق التميز المؤسسي.

-تساؤلات الدراسة

- ما مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في الهيئة الملكية ببنع؟
- ما مستوى التميز المؤسسي في الهيئة كما يدركه الموظفون؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي؟
- ما أكثر أبعاد الإدارة الرشيقة تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي؟

-فروض الدراسة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين تنظيم بيئة العمل والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة بين التحسين المستمر والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة بين العمل القياسي والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة بين تعدد مهارات الفرق والتميز المؤسسي

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على مدخل النظم المفتوحة كنظرية علمية رئيسة، والتي تفترض أن المؤسسة عبارة عن نظام ديناميكي يتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها باستمرار. ووفق هذا المنظور، فإن الإدارة الرشيقة تمثل أحد الممكّنات التنظيمية التي تتيح للمؤسسة التفاعل بكفاءة مع التغيرات وتحقيق نتائج أفضل. كما يركز البحث على نموذج EFQM الذي يربط بين ممكّنات الأداء (كالإدارة والاستراتيجية) ونتائج الأداء المؤسسي، مما يوفّر إطاراً تكاملياً لتحليل العلاقة قيد الدراسة.

وتُعزّز هذه النظرية أيضاً بفكر "الأنظمة المعقدة" الذي يرى أن المؤسسة عبارة عن شبكة من العلاقات والمكونات التي تتأثر ببعضها البعض بشكل غير خطي، ما يجعل الرشاقة والمرونة التنظيمية من الشروط الأساسية للتفاعل الفعال مع البيئة الخارجية. (Senge, 1990)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الإدارة الرشيدة والتميز المؤسسي، وذلك بهدف بناء تصور واضح حول ما تم إنجازه علميًا في هذا المجال، واستخلاص الفجوات المعرفية التي تسعى

الدراسة الحالية لمعالجتها. كما يتضمن الفصل الإطار النظري الذي يستعرض المفاهيم والمبادئ الأساسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

-الدراسات السابقة

دراسة الدوشان (٢٠٢٢): هدفت إلى قياس أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، وأظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الرشيدة ومجالات التميز المؤسسي.

-دراسة هشام فوزي (٢٠٢١): تناولت أثر الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة، وأكدت أهمية الأبعاد التنظيمية مثل العمل القياسي وتعدد المهارات.

-دراسة العبيد (٢٠٢٠): ناقشت تبني الإدارة الرشيدة في القطاع الحكومي السعودي، وأشارت إلى أثرها في تسريع اتخاذ القرار وتعزيز جودة العمليات وتحسين استجابة المؤسسة للتحديات.

-دراسة: Felipe et al. (2017) بينت تأثير القيم التنظيمية والثقافية على تطبيق الإدارة الرشيدة، وارتباط ذلك بالتحول المؤسسي المستدام.

-دراسة: Jassmy & Katea (2022) تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيدة والابتكار المؤسسي، وأكدت أهمية فرق العمل المرنة والتمكين التنظيمي في تعزيز نتائج الأداء المؤسسي.

-تحليل ومقارنة الدراسات السابقة :

يتضمن هذا القسم جدولاً تحليلياً لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيدة أو التميز المؤسسي، وذلك بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج، تمهيداً لاشتقاق الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أهم النتائج	العينة	المنهج	الهدف	عنوان الدراسة	الباحث والسنة

الدوشان (2022)	دور الإدارة الرشيقة في التميز المؤسسي	قياس أثر الإدارة الرشيقة على التميز في مستشفى	وصفي تحليلي	موظفًا 230	وجود علاقة دالة بين الإدارة الرشيقة والتميز
هشام فوزي (2021)	الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء	تحليل أثر الأبعاد الرشيقة في الأداء المؤسسي	وصفي تحليلي	موظفو شركة صناعية	أثر كبير للعمل القياسي وتعدد المهارات
العبيد (2020)	الإدارة الرشيقة في القطاع الحكومي	استكشاف جاهزية تطبيق الإدارة الرشيقة	وصفي	موظفو جهات حكومية	أوصى بتعزيز الثقافة التنظيمية الرشيقة
Felipe et al. (2017)	Organizational Agility	قياس تأثير الثقافة التنظيمية على الرشاقة	كمي تحليلي	عينة من شركات إسبانية	قيم الثقافة تؤثر إيجابيًا على الرشاقة
Jassmy & Katea (2022)	Agile Leadership & Innovation	تحليل العلاقة بين الإدارة الرشيقة والابتكار	وصفي تحليلي	قطاع التعليم العالي	الرشاقة تعزز الابتكار والتميز

من خلال الجدول السابق، يمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على أبعاد مشتركة مثل العمل القياسي، التحسين المستمر، وتمكين الفرق. كما أجمعت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الرشيقة ومستويات الأداء أو التميز. وتُعد الدراسة الحالية متميزة بكونها تُطبق في بيئة حكومية صناعية (الهيئة الملكية بينبع)، مع دمج نموذج EFQM في التحليل، ما يعكس مساهمتها في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية.

-الإطار النظري:

تُعرّف الإدارة الرشيقة بأنها أسلوب إداري يركز على التكيف السريع مع التغيرات، وتقليل الهدر، وتمكين فرق العمل لتحقيق نتائج مستدامة (PMI, 2017). وتعتمد الإدارة الرشيقة على مبادئ رئيسية مثل: التحسين المستمر، العمل القياسي، تنظيم بيئة العمل، وتعدد مهارات الفرق (Highsmith, 2002).

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام من خلال إدارة فعّالة للممكّنات وتحقيق نتائج تلبي تطلّعات أصحاب المصلحة. ويعد نموذج EFQM الإطار المرجعي الأبرز في هذا المجال، حيث يربط بين ممكّنات الأداء مثل القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، والشراكات، وبين النتائج المرتبطة بالعملاء والعاملين والمجتمع (EFQM, 2020).

تشير الدراسات إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في تفعيل ممكّنات التميز المؤسسي. فالممارسات الرشيقة تتيح بيئة تنظيمية مرنة، تدعم سرعة اتخاذ القرار، وتحسّن التواصل الداخلي، مما ينعكس على نتائج الأداء المؤسسي بشكل إيجابي (Felipe et al., 2017؛ العبيد، ٢٠٢٠).

-النموذج المفاهيمي للدراسة:

يوضح النموذج المفاهيمي أدناه العلاقة بين الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة والتميز المؤسسي كما يرد في نموذج EFQM. ويفترض أن كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيقة يسهم في تعزيز ممكّنات التميز المؤسسي، مما ينعكس على نتائج الأداء المؤسسي. وقد تم بناء هذا النموذج استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة (Felipe et al., 2017؛ الدوشان، ٢٠٢٢).

الشكل (١): النموذج المفاهيمي للدراسة

التميز المؤسسي (EFQM)	الإدارة الرشيقة	تنظيم بيئة العمل
		التحسين المستمر
		العمل القياسي
		الفرق متعددة المجالات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة التي تستهدف استكشاف العلاقة بين الإدارة الرشيدة والتميز المؤسسي في الهيئة الملكية بينبع. وتمثل المنهجية جزءاً أساسياً من الدراسة كونها تحدد الطريقة التي اتبعت في جمع وتحليل البيانات، والوسائل التي اعتمدت لاختبار الفرضيات. وتتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يوضح المبررات العلمية لاختيار نوع المنهج، وأسلوب اختيار العينة، وطبيعة الأداة المستخدمة، وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى الحدود التي اتسمت بها الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة

-المنهجية وطرق البحث-

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين محددين: الإدارة الرشيدة (بأبعادها الأربعة) والتميز المؤسسي (وفق نموذج EFQM). وقد تم تطوير أداة استبانة مغلقة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة باستخدام نموذج Google Forms، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، مع توظيف أدوات مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.

كما تم التأكد من صلاحية الأداة من خلال تطبيق معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بالإضافة إلى اختبار الصدق الداخلي عبر معامل ارتباط بيرسون لكل بند مع المحور الذي ينتمي إليه، وتم قبول البنود التي تتجاوز دلالتها الإحصائية مستوى 0.05.

-مجتمع البحث-

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الهيئة الملكية بينبع في مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. ويتميز هذا المجتمع بتنوع تخصصاته وخبراته، مما يتيح الفرصة للحصول على استجابات متنوعة تدعم نتائج الدراسة.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها ٤٩٥ موظفاً، وتم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، واعتماد العينة النهائية بعد المعالجة الإحصائية الأولية.

-حدود البحث

- حدود زمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٤.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الهيئة الملكية بينبع، وهي مؤسسة حكومية صناعية ذات طابع تنظيمي خاص.
- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي دون التوسع في متغيرات خارجية.
- حدود بشرية: اقتصرَت العينة على الموظفين الإداريين والفنيين من مختلف المستويات داخل الهيئة.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي. وقد تم اعتماد استبانة مغلقة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: فقرات تقيس أبعاد الإدارة الرشيقة (١٢ عبارة موزعة على ٤ أبعاد).
- القسم الثالث: فقرات تقيس التميز المؤسسي (7 عبارات مشتقة من نموذج (EFQM)

وقد أرفقت نسخة كاملة من الاستبانة المعتمدة في ملحق رقم (١).

صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق البنائي عبر حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات ذات معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

أما الثبات، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمته لجميع المحاور (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات العامة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T) لعينة واحدة.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

-مقدمة-

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، حيث شملت الأساليب المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار (T)، معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.

-تحليل البيانات:

البيانات الديموغرافية لأفراد العينة:

تكوّنت العينة النهائية من ٤٩٥ موظفًا من منسوبي الهيئة الملكية ببنع، وتم تحليل بياناتهم وفق المتغيرات التالية:

- الجنس: الغالبية من الذكور بنسبة (٧٥٪) مقابل (٢٥٪) من الإناث.

- المؤهل العلمي: (٦٠٪) بكالوريوس، (٣٠٪) ماجستير، (١٠٪) دكتوراه.

- سنوات الخبرة: (٤٠٪) أقل من ٥ سنوات، (٣٥٪) بين ٥-١٠ سنوات، (٢٥٪) أكثر من ١٠ سنوات.

ويُظهر التوزيع تنوعًا مناسبًا يضمن تمثيلًا جيدًا لأراء موظفي الهيئة.

التحليل الوصفي لمحاوّر الإدارة الرشيدة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد الإدارة الرشيدة الأربعة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وأظهرت النتائج ما يلي:

-تنظيم بيئة العمل: متوسط = ٤,١٢ (مرتفع)

-التحسين المستمر: متوسط = ٣,٨٥ (مرتفع)

-العمل القياسي: متوسط = ٣,٩٢ (مرتفع)

-تعدد مهارات العاملين: متوسط = ٣,٧٧ (متوسط مرتفع)

مما يدل على أن ممارسات الإدارة الرشيدة مطبقة بدرجة مرتفعة داخل الهيئة الملكية ببنع .

التحليل الوصفي للتميز المؤسسي

تكوّن محور التميز المؤسسي من ٧ عبارات مستمدة من أبعاد نموذج EFQM. وقد بلغ المتوسط الكلي (٣,٩٤)، وهو مؤشر إيجابي على تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي. وقد كانت أعلى الاستجابات لعنصر 'القيادة' بمتوسط ٤,١٨، يليه 'النتائج الرئيسية' بمتوسط 4.00.

اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون
تم استخدام معامل بيرسون لاختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي.

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط (r)	البعد
دالة عند ٠,٠١	0.62	تنظيم بيئة العمل
دالة عند ٠,٠١	0.59	التحسين المستمر
دالة عند ٠,٠١	0.68	العمل القياسي
دالة عند ٠,٠١	0.71	تعدد المهارات

تحليل أثر الإدارة الرشيقة باستخدام الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير الإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي. وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.619$ ، مما يشير إلى أن الإدارة الرشيقة تفسر ما نسبته ٦١,٩٪ من التباين في التميز المؤسسي.

الدالة	Beta	البعد
دالة عند ٠,٠١	0.381	العمل القياسي
دالة عند ٠,٠١	0.330	تعدد المهارات

مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل الدوشان (2022) و Jassmy & Katea (2022)، حيث ثبت أن تعدد المهارات والعمل القياسي هما الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز. وتوصي النتائج بضرورة تعزيز هذه الأبعاد في المؤسسات الحكومية لتحقيق نتائج مستدامة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

فيما يلي ملخص لأبرز النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغ المتوسط العام لأبعاد الإدارة الرشيدة (٣,٩١)، مما يدل على تطبيق مرتفع لهذه الممارسات في البيئة.
- جاء بُعد تنظيم بيئة العمل في المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط (٤,١٢)، يليه العمل القياسي (٣,٩٢).
- بلغ المتوسط الكلي للتميز المؤسسي (٣,٩٤)، وهو مؤشر إيجابي على إدراك العاملين لأهمية التميز.
- كشفت نتائج معامل بيرسون عن وجود علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة والتميز المؤسسي.
- أظهر تحليل الانحدار الخطي أن الإدارة الرشيدة تفسر (٦١,٩٪) من التباين في التميز المؤسسي.
- كان بعدد العمل القياسي وتعدد المهارات الأكثر تأثيراً في تعزيز التميز المؤسسي بناءً على نتائج الانحدار.

الاستنتاجات:

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المهمة:

- تطبق الهيئة الملكية بينبع أبعاد الإدارة الرشيدة بدرجة مرتفعة، لا سيما بعدي العمل القياسي وتنظيم بيئة العمل.
- بلغ المتوسط الكلي للتميز المؤسسي مستوى مرتفعًا، مما يعكس اهتمام الهيئة بتطبيق مبادئ التميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيدة والتميز المؤسسي.
- الإدارة الرشيدة تفسر ما نسبته ٦١,٩٪ من التباين في مستوى التميز المؤسسي وفق نتائج تحليل الانحدار.
- كان بعدا العمل القياسي وتعدد المهارات الأكثر تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الهيئة الملكية ببنبع، وتوسيع نطاقها لتشمل كافة الوحدات التنظيمية.
- تكثيف برامج التدريب الداخلي لتأهيل العاملين على أساليب العمل القياسي ومهارات العمل متعددة الوظائف.
- تطوير آليات التحسين المستمر وربطها بنتائج الأداء المؤسسي بشكل مباشر.
- تفعيل أدوات القياس المستمدة من نموذج EFQM في تقييم نتائج الأداء المؤسسي وتحسينه.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي المرن وتمكين الموظفين على كافة المستويات التنظيمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- تعميم ممارسات الإدارة الرشيدة على كافة الإدارات في الهيئة، وتدريب الموظفين على تطبيقها بفعالية.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال إنشاء فرق تطوير داخلي تعنى بمراجعة الإجراءات بشكل دوري.
- الاستثمار في تنمية المهارات المتعددة للعاملين، وتفعيل برامج تدوير وظيفي مرن.
- تبني العمل القياسي كإجراء تنظيمي أساسي، وتعميم دليل إجراءات موحد لكل قسم.
- تطوير أدوات القياس المؤسسي بما يتوافق مع أبعاد نموذج EFQM لقياس أثر الإدارة على التميز المؤسسي
- إجراء دراسات مقارنة بين الهيئة الملكية ببنبع والهيئة الملكية في الجبيل فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الرشيدة.

المراجع

المراجع العربية

- الدوشان، نعمة عادل. (2022). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات في العلوم التربوية والاجتماعية، (8)41، 359.342-
- عباس علي، هشام فوزي. (2021). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٠(٣)، ٧٨-١٠١.
- العبيد، خالد. (٢٠٢٠). مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الجهات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(2)، 215-240.
- هيئة الجودة السعودية. (2021). الدليل الوطني للتميز المؤسسي في القطاع الحكومي. الرياض: الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

المراجع الأجنبية

1. EFQM. (2020). EFQM Model 2020. European Foundation for Quality Management.
2. Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. Sustainability, 9(2), 235. <https://doi.org/10.3390/su9020235>
3. Highsmith, J. (2002). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley.
4. Jassmy, B. A., & Katea, E. H. (2022). Agile Leadership and Its Impact on Organizational Innovation by Mediating High Involvement. Baltic Journal of Law & Politics, 15(1), 1209–1235.
5. Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 5(1), 1–22.

الملاحق

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،
وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان

"دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية ببنبع"
وتهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي في الهيئة الملكية ببنبع في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أربعة أبعاد رئيسية للإدارة الرشيدة، وهي تنظيم بيئة العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، وتعدد مهارات العاملين ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم هذه الاستبانة لتتضمن ثلاثة محاور رئيسية

١. البيانات الديموغرافية: وتتعلق بخصائص المشاركين في الدراسة.
٢. مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في بيئة الهيئة الملكية ببنبع.
٣. درجة تحقيق التميز المؤسسي في ضوء نموذج EFQM الأوروبي.

ويُعد تعاونكم الفعال حجر الزاوية في نجاح هذه الدراسة، ونؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

ونعتزم هذه الفرصة لنعبر عن جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على هذه الاستبانة، والتي لا نرجو قراءة العبارات بعناية واختيار الخانة التي تعكس رأيكم بدقة. يُتوقع أن تستغرق أكثر من ١٠ دقائق

مع خالص الشكر والتقدير،،،

أولاً: البيانات العامة

الجنس: () ذكر () أنثى.

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه.

سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: أسئلة الاستبانة

المحور الأول: تنظيم بيئة العمل

١. بيئة العمل مصممة بطريقة تدعم الكفاءة التشغيلية.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
٢. تتوفر أدوات ومعدات العمل بشكل منظم وسهل الوصول.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
٣. يوجد نظام فعال لإزالة المعوقات والمواد غير الضرورية من بيئة العمل.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المحور الثاني: التحسين المستمر

٤. تحرص الإدارة على التقييم المستمر لأداء العمليات.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

٥. يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات للتحسين.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

٦. تتم مراجعة الإجراءات بشكل دوري لتطوير الأداء.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المحور الثالث: العمل القياسي

٧. توجد إجراءات عمل موثقة وواضحة في الإدارة.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

٨. يتم تدريب العاملين على اتباع خطوات العمل الموحدة.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

٩. تُراقب الالتزامات بتطبيق الإجراءات القياسية بانتظام.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المحور الرابع: تعدد مهارات العاملين

١٠. يتم تمكين الموظفين من أداء أكثر من مهمة داخل القسم.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١١. تُقدم برامج تدريبية لتنمية المهارات المتعددة.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
١٢. يتم تدوير الموظفين بشكل يسمح باكتساب خبرات متنوعة.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المحور الخامس: التميز المؤسسي (وفق نموذج EFQM)

١٣. تُمارس القيادة أدوارًا واضحة في توجيه الأداء المؤسسي.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٤. توجد رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٥. تُبنى القرارات على بيانات ومؤشرات أداء موثوقة.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٦. تُسند المهام بما يحقق أفضل استثمار للموارد.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٧. تتوفر شراكات داعمة لتطوير الأداء المؤسسي.
لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٨. يتم قياس النتائج المؤسسية بشكل دوري ومنهجي.

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

١٩. التحسين المؤسسي مبني على مخرجات التقييم والتحليل

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المستخلص: Abstract:

يشهد القطاع الحكومي السعودي تحولاً نوعياً في أنماط الإدارة وفعالية الأداء المؤسسي، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتُسهّم في تحليل أثر تطبيق الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، عبر دراسة تطبيقية على الهيئة الملكية ببنبع. تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين أربعة أبعاد للإدارة الرشيقة—تنظيم بيئة العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، وتعدد المهارات—ومستوى التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM الأوروبي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطوير أداة بحث متمثلة في استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (٤٩٥) موظفاً من منسوبي الهيئة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة والتميز المؤسسي، حيث بلغت قدرة النموذج التفسيري ($R^2 = 0.619$). وتُبرز هذه النتائج أهمية العمل القياسي وتعدد المهارات بوصفهما من أبرز الممكّنات الإدارية المؤثرة. وتوصي الدراسة المؤسسات الحكومية بتبني نماذج رشاقة إدارية ممنهجة تدعم التحول المؤسسي، وتعزيز ثقافة التحسين وتطوير آليات قياس الأداء وربطه بالنتائج الاستراتيجية، بما يُحقّق الاستدامة المؤسسية والتميز طويل المدى.

Driven by the strategic ambitions of Saudi Vision 2030, public institutions in the Kingdom are increasingly seeking agile and excellence-driven models of organizational performance. This study

investigates the role of agile management in achieving organizational excellence, based on an applied study of the Royal Commission in Yanbu. The research examines four key



dimensions of agile management—workplace organization, continuous improvement, standardized work, and multi-skilled workforce—and their relationship with excellence as defined by the EFQM model. Using a descriptive analytical approach, data were collected through a structured questionnaire distributed to a random sample of 495 employees. Statistical results indicated a significant positive correlation between agile management and organizational excellence, with a predictive power of $R^2 = 0.619$. Among the dimensions, standardized work and multi-skilled workforce emerged as the most influential. The study recommends institutionalizing agile frameworks in public sector organizations, promoting a culture of continuous improvement, and strengthening performance measurement systems to ensure long-term sustainability and excellence.

Midocean University

College of Management

Department of Projects Management

**The Role of Agile Management In Achieving organizational Excellence: An Applied Study on The
Royal Commission in Yanbu**

Prepared by:

Abdullah Khalid Alsehly

Supervised by:

Dr. Asma bu Anzah

Year:2024