

دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في تحسين إدارة المنظمات الحكومية: بالتطبيق على وزاره التربية والتعليم في الطائف

عزه صالح الثقيفي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة
zathg8522@gmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد حسن، فايز علي جراد
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في تحسين إدارة المنظمات الحكومية بالتطبيق على (وزارة التربية والتعليم في الطائف). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 52 موظفًا ومديرًا في وزارة التربية والتعليم بالطائف، باستخدام استبيان مكون من 4 أسئلة شخصية و12 سؤالاً رئيسيًا. توصلت الدراسة إلى أن العاملين يدركون أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تحسين أداء المؤسسة، وهناك اهتمام كبير بتوظيف التكنولوجيا وتبني مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. كما أظهرت النتائج الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتعزيز المرونة والابتكار. وأكد العاملون على أهمية خبرة المديرين في تحسين أداء المؤسسة، إذ تُعد خبرة المديرين عاملاً مهمًا في مواجهة التحديات وبناء علاقات قوية وخلق بيئة عمل محفزة واتخاذ قرارات فعالة. كما أظهرت الدراسة وجود فرق بين الأجيال في فهم أهمية الإدارة الحديثة، بينما لم يكن هناك فرق كبير في تقدير أهمية خبرة المديرين وتقييم نجاح إدارة المنظمة. وأوصت الدراسة بتعزيز بيئة العمل من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتحسين دعم التطور المهني والشخصي للموظفين، وزيادة التقدير والاعتراف بجهودهم، وتنظيم المزيد من الأنشطة والفعاليات لتعزيز التفاعل، وتحسين قنوات التواصل، وتقديم حوافز للموظفين المساهمين بأفكار ريادية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الحديثة، خبرة المدراء، إدارة المشاريع.

Role of Modern Management and Managerial Experience in Improving the Management of Government Organizations: by Applying to Ministry of Education in Taif

Azza Saleh Al-Thaqafi

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, the United
Arab Emirates
zathg8522@gmail.com

Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad

College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates

Abstract

This study aims to explore the role of modern management and managerial experience in improving the management of governmental organizations, focusing on the Ministry of Education in Taif. The study adopted a descriptive approach and was applied to a random sample of 52 employees and managers in the Ministry of Education in Taif, using a questionnaire consisting of 4 personal questions and 12 main questions. The study found that employees recognize the importance of applying modern management principles to improve organizational performance. There is significant interest in employing technology and digitalization and adopting sustainability and social responsibility principles. The results also indicated the need to develop human resource management practices, apply total quality management principles, and enhance flexibility and innovation. Employees confirmed the importance of managerial experience in improving organizational performance, as managerial experience is a crucial factor in facing challenges, building strong relationships, creating a motivating work environment, and making effective decisions. The study also showed a generational difference in understanding the

importance of modern management, while there was no significant difference in appreciating the importance of managerial experience and evaluating the success of organizational management. The study recommended enhancing the work environment by applying modern management principles, improving support for employees' professional and personal development, increasing recognition and appreciation of their efforts, organizing more activities and events to enhance interaction, improving communication channels, and providing incentives for employees contributing with innovative ideas.

Keywords: Modern Management, Managerial Experience, Project Management.

الفصل الأول: الإطار العام

1.1 مقدمة

الإدارة الحديثة تعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات الحكومية لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وتتطلب الإدارة الحديثة توظيف أفضل الممارسات الإدارية واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء وتحقيق التنمية المستدامة، وتشهد الإدارة الحديثة تطورًا مستمرًا يعكس التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية العالمية وتتطلب المنظمات الحكومية تبني أساليب إدارية مبتكرة وفعالة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتلعب خبرة المدراء دورًا حاسمًا في نجاح إدارة هذه المنظمات، حيث يؤثر أسلوب الإدارة على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آراء الموظفين حول تأثير الإدارة الحديثة وخبرة المدراء على نجاح إدارة المنظمات الحكومية في وزارة التربية والتعليم بالطائف، وإن الإدارة الحديثة وخبرة المديرين لها دور محوري في نجاح المنظمات الحكومية، بما في ذلك وزاه التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

فالإدارة الحديثة تركز على تعزيز الإبداع في خطط المنظمة وأدائها وإنجازاتها، سعيًا لإحداث نقلة نوعية وتطوير عالي المستوى، كما تهدف إلى تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل، من جانب آخر، يلعب المديرين ذوو الخبرة دورًا حيويًا في نجاح المنظمات الحكومية من خلال تفويض السلطة وتنمية المواهب وإكساب الخبرات للموظفين. كما يساهمون في توسيع نطاق المشاركة في

اتخاذ القرارات وإعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي والمقترحات، وتُعد الإدارة الحديثة عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات والمنظمات في القرن الواحد والعشرين فمع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت الإدارة الحديثة تركز على الابتكار، والتكنولوجيا، والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. تقوم الإدارة الحديثة بتبني أساليب وتقنيات جديدة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية، مع الاهتمام بجودة العمل، وتُشجّع الإدارة الحديثة على بيئة عمل تعاونية، حيث يتم تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في عملية صنع القرارات، كما تولي اهتماماً كبيراً للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، سعياً لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والأثر البيئي والاجتماعي، والإدارة الحديثة أداة قوية لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان تحقيق النمو المستدام والتطور المستمر للمنظمات في مختلف القطاعات. من ناحية أخرى، تُعتبر خبرة المدراء الحديثين عنصراً أساسياً في دفع عجلة النجاح داخل المنظمات، ويمتلك هؤلاء المدراء المهارات القيادية والقدرة على التواصل الفعال، مما يمكنهم من توجيه فرق العمل بشكل يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء ويعترفون بأهمية المرونة في الإدارة بين الموظف ومدير العمل، ويحرصون على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، ومن خلال دمج الإدارة الحديثة مع خبرة المدراء الكفؤين، تستطيع المنظمات ليس فقط تحقيق أهدافها، بل أيضاً التفوق في بيئة الأعمال التنافسية وتحقيق النمو المستدام، مما يجعلها قادرة على البقاء والتطور في السوق العالمية.

2.1 مشكلة الدراسة

في بيئة العمل اليومية، تتعرض العديد من المنظمات لمشكلة الإدارة المفرطة، حيث ينعكس ذلك في التحكم الزائد والرقابة المفرطة من قبل الإداريين. هذا النوع من الإدارة لا يقتصر على مراقبة الرؤساء وإصدار الأوامر فحسب، بل يتجاوز ذلك ليؤثر على حيوية الموظفين وروح العمل بشكل عام. بدلاً من تشجيع الابتكار والإبداع، يؤدي هذا النهج إلى زيادة التوتر والقلق بين العاملين، مما يعطل الأداء الفردي والجماعي. تكمن خطورة هذا النوع من الإدارة في فقدان المواهب والكفاءات البارزة، إضافة إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين عن العمل وزيادة معدلات الاستقالة، مما يهدد استقرار المنظمة وكفاءتها العامة، وإن مشكلة البحث تتمثل في التحديات الكبيرة التي تفرضها الإدارة المفرطة داخل المنظمات، والتي تؤثر سلباً على البيئة العملية بشكل عام. يتمثل هذا التحدي في نهج الإدارة الذي يميل إلى الرقابة المفرطة والتحكم الدقيق في أنشطة الموظفين، مما يقيد حركتهم ويقلل من قدرتهم على اتخاذ القرارات بحرية وإبداع. ينتج عن هذا النوع من الإدارة بيئة عمل مليئة بالتوتر والضغوطات، مما يؤثر على الإنتاجية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك،

فإن التقيد الزائد يمكن أن يؤدي إلى فقدان المواهب الكفؤة والمبدعة التي تعتبر محركاً أساسياً لنمو المنظمة وتطورها. هذه المشكلة تشكل عقبة كبيرة أمام تحقيق أهداف المنظمة واستدامتها على المدى الطويل، مما يستدعي النظر في سبل تحسين نمط الإدارة لتعزيز الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي داخل المنظمات. ومن هنا ينطلق السؤال الرئيسي للدراسة في التالي: ما هو دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في تحسين إدارة المنظمات الحكومية بالتطبيق على (وزارة التربية والتعليم في الطائف)؟ ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- كيف يقيّم العاملون في وزارة التربية والتعليم في الطائف أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية؟
- ما هي أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف؟
- ما هي أهمية الإدارة الحديثة في نجاح إدارة المنظمات؟

3.1 أهمية الدراسة

من الناحية العلمية:

- الإدارة الحديثة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات بفضل قدرتها على تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها بشكل ملحوظ. على الصعيدين العلمي والتطبيقي، تبرز أهمية الإدارة الحديثة في عدة نقاط:
1. تحسين الأداء والإنتاجية: تعزز الإدارة الحديثة من مستوى الأداء العام للمنظمات من خلال تطبيق أساليب إدارية تعزز التخطيط الاستراتيجي وتحسين توزيع الموارد وتنظيم العمليات.
 2. رفع معنويات الموظفين: من خلال تبني أساليب إدارة مبتكرة ومحفزة، تساعد الإدارة الحديثة في تعزيز رضا ومعنويات الموظفين، مما يؤدي إلى تحفيزهم لزيادة الإنتاجية والابتكار.
 3. تحسين قدرات الموظفين: بفضل الأدوات والتقنيات الحديثة المتاحة، توفر الإدارة الحديثة للمديرين الأساليب العلمية لتحليل البيانات وتقييم البدائل، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
 4. إدارة متوازنة وفعالة: تعزز الإدارة الحديثة التوازن بين الرقابة والحرية الشخصية للموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة ومبنية على الثقة.

الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية، تساعد الإدارة الحديثة المنظمات على تعزيز الإنتاجية ورفع معنويات الموظفين عبر استخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات وتنظيم العمليات بشكل أكثر فعالية. كما تساهم في تطوير القدرات القيادية والتنظيمية للمديرين، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشكل مستنير ومبني على البيانات.

4.1 أهداف الدراسة

- **تحسين أداء المنظمات:** تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال استخدام أفضل الممارسات الإدارية والاستراتيجيات التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وتقديم خدمات عالية الجودة.
- **زيادة التكيفية والمرونة:** تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يسمح بتنفيذ استراتيجيات التكيف المناسبة للمنظمة وضمان استمراريتها.
- **تعزيز الابتكار والتطوير:** تعزيز القدرة على إنتاج أفكار وحلول جديدة تعزز من أداء المنظمة وتعزز من مكانتها التنافسية في السوق.

5.1 فروض الدراسة

بناء على هدف الدراسة وتساؤلاتها تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف جنس الموظفين في الإدارة الحديثة وعمليات تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة وأعمار العاملين في الوزارة وعمليات تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف وإدراكهم لأهمية الإدارة الحديثة.
- اختبار هذه الفرضيات يمكن أن يساهم في فهم أعمق لآثار الإدارة المفرطة وكيفية التعامل معها في سياق المنظمات الحكومية مع الأخذ بعين الاعتبار دور الإدارة الحديثة وخبرة المدراء.

6.1 متغيرات الدراسة

الوصف	المتغيرات
الإدارة الحديثة-خبرة المديرين	المتغير المستقل
إدارة المنظمات الحكومية	المتغير التابع
تشمل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.	المتغيرات الديموغرافية

7.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دراسة دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات الحكومية، بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم في الطائف.
- الحدود الزمنية: من يونيو 2024 إلى سبتمبر 2024.
- الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم في الطائف.
- الحدود البشرية: مجموعه من المديرين في وزارة التربية والتعليم في الطائف.
- الحدود المنهجية: الاستبيانات، وتحليل البيانات الكمية والنوعية.

8.1 مصطلحات الدراسة

- الإدارة الحديثة Modern management:

التعريف الاصطلاحي:

الإدارة الحديثة Modern management: هي نهج يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل إيجابية، والاستفادة من التكنولوجيا، واتخاذ القرارات المستنيرة. (منسل، 2023)

Modern Management: It is an approach that focuses on achieving organizational goals through the optimal use of available resources, motivating employees, creating a positive work environment, leveraging technology, and making informed decisions. (Munsal, 2023)

التعريف الإجرائي:

في سياق البحث المقترح، يمكن تعريف الإدارة الحديثة من خلال تحليل الممارسات الإدارية المتبعة في وزارة التربية والتعليم في الطائف، وتقييم مدى فاعليتها في تحقيق أهداف الوزارة.

In the context of the proposed research, modern management can be defined by analyzing the administrative practices followed in the Ministry of Education in Taif and evaluating their effectiveness in achieving the ministry's goals.

- المنظمات الحكومية Governmental organizations:

التعريف الاصطلاحي:

المنظمات الحكومية هي كيانات رسمية تخضع للقانون واللوائح الحكومية، وتتمتع بسلطات وصلاحيات محددة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة تخدم الصالح العام. (عفيفي، 2023)

Governmental organizations are official entities that are subject to laws and government regulations. They possess specific authorities and powers aimed at achieving defined objectives that serve the public interest. (Afifi, 2023)

التعريف الإجرائي:

في سياق البحث المقترح، يمكن تعريف المنظمات الحكومية من خلال تحليل هيكل ووظائف وزارة التربية والتعليم في الطائف، وتحديد دورها في تقديم الخدمات التعليمية والتربوية في المملكة العربية السعودية.

In the context of the proposed research, governmental organizations can be defined by analyzing the structure and functions of the Ministry of Education in Taif and identifying its role in providing educational and pedagogical services in the Kingdom of Saudi Arabia.

9.1 الخطة

- الفصل الأول: الإطار العام.

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: المنهجية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم الإدارة الحديثة

تميل المنظمات ذات الإدارة الجيدة إلى تحقيق أداء اقتصادي أفضل وتوفير توازن مرغوب فيه بين العمل والحياة لموظفيها. لكن في سياق المناقشات حول تغير المناخ وتوفير الطاقة، يُطرح السؤال الأوسع حول ما إذا كانت هذه النتائج المتفوقة تأتي على حساب البيئة. من جهة، يمكن للمنظمات ذات الإدارة الجيدة تقليل استخدام الطاقة عبر تقنيات إنتاج أكثر كفاءة، ولكن من ناحية أخرى، قد تتطلب زيادة الإنتاجية قدرًا أكبر من رأس المال المادي واحتمال زيادة استخدام الطاقة. (Bin, 2012: 168)

لذلك، تُعد الإدارة الحديثة من المواضيع المهمة في المنظمة. تشير الإدارة إلى الفن والعلم لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد. يؤدي المديرون أدوارًا متعددة مثل التخطيط، الإشراف، الرقابة، التوظيف وقيادة الناس. ينبغي عليهم التخطيط جيدًا لتحقيق الأهداف التنظيمية وقيادة الموظفين بفعالية، بالإضافة إلى تنظيم الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف. (Bititci, 2005: 17) تشير الأبحاث إلى أن المديرين الذين يطبقون نظريات إدارة مختلطة في ممارساتهم اليومية يكونون أكثر فعالية وكفاءة في إدارة منظماتهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية. (Bratton, 2003: 12) من ناحية أخرى، فإن المنظمات التي لا تدمج نظريات الإدارة في ممارساتها اليومية تجد صعوبة في تحقيق أهدافها. (Cheng, 2011: 3) بشكل أوسع، فإن الإدارة هي عملية تصميم وصيانة بيئة يعمل فيها الأفراد معًا في مجموعات لتحقيق أهداف مختارة بكفاءة. هذا التعريف يتضمن عدة نقاط رئيسية:

- يقوم المديرين بالمهام الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والسيطرة.
- تنطبق الإدارة على أي نوع من التنظيم.
- الإدارة تنطبق على المديرين في جميع المستويات التنظيمية.
- الهدف من جميع المديرين هو خلق فائض.
- الإدارة تتعلق بالإنتاجية، مما يشمل الفعالية والكفاءة.

ممارسات الإدارة الحديثة تستمد أهميتها من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، التنسيق، التوجيه والسيطرة على عملية صنع القرار المعقدة. تتطلب الإدارة أساسًا اكتساب الكفاءة الإدارية والفعالية في مجالات حل المشاكل، الإدارة، إدارة الموارد البشرية والقيادة التنظيمية.

2.1.2 نظريات الإدارة الحديثة

لتحليل دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات الحكومية، يمكن الاعتماد على مجموعة من المنطلقات النظرية. تشمل هذه المنطلقات نظريات الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة، بالإضافة إلى مفاهيم القيادة والحوكمة. فيما يلي نظرة عامة على بعض هذه المنطلقات:

1. النظريات الإدارية الكلاسيكية:

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: تركز على تحسين الكفاءة من خلال تقسيم العمل، وتوحيد المهام، واستخدام الطرق العلمية في تحليل العمل.
- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول: تشمل وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة) ومبادئ الإدارة الأربعة عشر مثل وحدة الأمر والتسلسل الهرمي.

2. النظريات الإدارية الحديثة:

- نظرية النظم: تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وتؤكد على أهمية التوازن بين مكونات النظام لتحقيق الكفاءة والفعالية.

➤ نظرية الطوارئ: تركز على أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة للإدارة، بل يجب أن تتكيف الأساليب الإدارية مع الظروف والمواقف المختلفة.

يمكن التوسع في كل من هذه المنطلقات النظرية من خلال مناقشة تفاصيل إضافية وأمثلة عملية توضح كيفية تطبيقها في إدارة المنظمات الحكومية:

النظريات الإدارية الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

- المبادئ الأساسية: تحسين الكفاءة من خلال تحليل العمل العلمي، توحيد المهام، وإيجاد أفضل طريقة لإنجاز كل وظيفة.

- التطبيقات العملية: استخدام طرق إدارة الوقت والحركة، توزيع العمل بناءً على الكفاءات الفردية، وتحفيز الموظفين من خلال المكافآت على الأداء العالي.

2. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

- المبادئ الأربعة عشر: تشمل تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، ترتيب الأولويات، روح الفريق، وغير ذلك.

- التطبيقات العملية: تنظيم الهياكل الإدارية، توضيح الأدوار والمسؤوليات، تعزيز الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

النظريات الإدارية الحديثة:

1. نظرية النظم:

- الفكرة الأساسية: المنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها.

- التطبيقات العملية: تحليل التفاعلات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، استخدام منهجيات النظام لتحديد المشاكل وحلولها، تعزيز التكيف مع التغيرات البيئية.

2. نظرية الطوارئ:

- الفكرة الأساسية: لا توجد طريقة واحدة صحيحة للإدارة؛ بل يعتمد النجاح على التكيف مع الظروف.

- التطبيقات العملية: تطوير استراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات، تقييم البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الأساليب الأنسب لإدارة المنظمة.

3.1.2 المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة

حدد Cheng (2011:3) عددًا من المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة، وتشمل ما يلي:

1. تحقيق الأهداف: التركيز على تحقيق الأهداف من خلال إعادة تقييم أداء الأفراد والمنظمات بشكل مستمر باستخدام معايير دقيقة.

2. تفويض الصلاحيات: تمكين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات وإشراكهم في صنع القرارات.

3. تنمية الموارد البشرية: تعزيز المهارات البشرية من خلال التدريب المستمر، والتحفيز المادي، وتقديم التقييمات التي تشجع على المبادرة.

4. التخطيط الاستراتيجي: اعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على القدرة على توقع التطورات والتعامل معها قبل حدوثها وليس بعدها.

5. القيادة برؤية مستقبلية: القيادة التي تركز على تحديد رؤية مستقبلية والتعامل مع الأحداث والتطورات بناءً على أهميتها.

6. إدارة التغيير: إدارة التغيير من خلال تحديد التغييرات المطلوبة في طرق وأساليب العمل، والإجراءات، ومراكز الأفراد، ومجموعات العمل، والسياسات الإدارية.

7. الرقابة الحديثة: تطبيق مفهوم الرقابة الذي يهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية بدلاً من التقيد بالقوانين والأنظمة فقط.

4.1.2 شروط نجاح الإدارة الحديثة

1. الشجاعة في اتخاذ القرارات: الجرأة في اتخاذ القرارات والتصرفات، مهما كانت الصعوبات والعقبات.

2. تعزيز المنافسة: التأكيد على إدخال عامل المنافسة في العمل.
3. فصل السياسة عن الإدارة: عدم التدخل في عمل الإدارة من الخارج من خلال فصل السياسة عن الإدارة.
4. تنمية الموارد القائمة: تنمية الموارد القائمة من خلال التحفيز المادي وغير المادي.
5. التركيز على البيئة الخارجية: التركيز على البيئة المحيطة وتثقيف الجمهور.
6. إدارة التغيير: إدارة التغيير عن طريق تحديد التغييرات المطلوبة وتحقيقها.
7. اعتماد التخصصية: تبني التخصصية التي تؤدي إلى تعزيز المنافسة.

5.1.2 ممارسات الإدارة الحديثة

تتمثل ممارسات الإدارة الحديثة بالآتي: (Biazzo, 2012:12)

1. العمليات الرشيقة: تتضمن العمليات الرشيقة السياسات والعمليات المصممة لتوحيد العمليات وتحسين الكفاءة. وتشمل هذه الأدوات تلك ضمن الفلسفة الرشيقة التي وضعتها شركة تويوتا موتور، إذ يمكن وصفها بأنها مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى الحد من الهدر.
2. صياغة الأهداف: إضفاء الصبغة الرسمية على الأهداف له جذوره في نهج "بطاقة الأداء المتوازن"، وهو أداة إدارية تم اعتمادها للسماح للمنظمات بإدارة وحداتها من وجهات نظر متعددة مثل المالية، والزيون، والعمليات، والتعلم. الأهداف التنظيمية هي منهجية لضمان أن تتماشى جهود الموظفين والموارد التنظيمية مع تخصيصها بشكل مناسب لتحقيق جميع الأهداف.
3. تحفيز العاملين: تشير حوافز الموظفين، أو إدارة المواهب، إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التركيز على جهود التوظيف، والترقية القائمة على الجدارة، والتدريب على المهارات.

6.1.2 مراحل الانتقال إلى الإدارة الحديثة

تمر المنظمة بمجموعة من المراحل قبل أن تمتلك أدوات الإدارة الحديثة كما يلي: (Gallagher, 2005:2)

1. المرحلة الأولى:

إنشاء وتوحيد النظم: تبدأ أنشطة الإدارة بناءً على واقع المنظمة، وتُعتبر هذه المرحلة نقطة البداية. خلال هذه المرحلة، تعرض النظم الإدارية معايير مختلفة أثناء عملية تنفيذها. تكون استقلالية وذاتية المواضيع في مراحل مختلفة من النشاط الإداري مختلفة، مما يعكس الاختلافات في وعي المواضيع والسلوك. في هذه المرحلة، عندما تظهر الأفكار الجديدة، يلاحظ الناس حالة من العشوائية والفضوى.

2. التطوير والتحسين التدريجي:

الانتقال من الفوضى إلى النظام: تتطور الإدارة الحديثة تدريجيًا من مرحلة "غير مفهومة" إلى مرحلة "مفاجأة سارة". تتمثل المهمة الرئيسية في هذه المرحلة في ضمان التنفيذ الصارم للمبادئ والمتطلبات المحددة المدرجة في النظم من خلال الإدارة الصارمة. يحتاج موضوع الإدارة إلى التكيف المستمر بين الناس والنظم التي أنشئت.

3. مرحلة النضج:

إدارة "غير الإدارة": عندما تدخل الإدارة الحديثة مرحلة النضج، تصبح النظم والقواعد الأصلية "زائدة عن الحاجة". تُحقق في هذه المرحلة دورة الإدارة الكاملة، مما يعني نهاية دورة الإدارة وبداية أنشطة إدارية جديدة. تصبح قواعد وتدابير النظام أكثر معقولة وكمالًا، وتعكس الموضوعات الإدارية درجة عالية من الوعي. في هذه الحالة، تتحول الإدارة إلى آلية متكاملة تتسم بالعلمية والإنسانية، حيث يُمارس الناس الإدارة بوعي وديناميكية.

4. تحقيق التكامل الكامل:

إدارة متكاملة ديناميكية: في هذه المرحلة، لم يعد الناس يشعرون بالغرابة عن الإدارة، بل يصبحون أكثر ديناميكية ووعيًا ذاتيًا. لا تتداخل نقطة نهاية دورة الإدارة مع نقطة البداية، مما يعكس تحول الأنشطة الإدارية إلى مرحلة من التكامل الكامل والوعي العالي، حيث تصبح القواعد والتدابير النظامية أكثر معقولة وكمالًا.

بهذا التدرج، تستطيع المنظمات الانتقال إلى إدارة حديثة تواكب المتطلبات الحديثة وتعزز من فاعلية وكفاءة الأداء.

7.1.2 الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات الحكومية:

تلعب الإدارة الحديثة وخبرة المديرين دورًا هامًا في نجاح إدارة المنظمات الحكومية. فالإدارة الحديثة توفر مجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات التي تسعى إلى إدارة المنظمات بكفاءة وفعالية عالية، بينما تُساهم خبرة المديرين في تطبيق هذه الممارسات بشكل سليم وتحقيق أفضل النتائج، فهناك أهمية للإدارة الحديثة في المنظمات الحكومية:

- **تحقيق الأهداف:** تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل إيجابية، والاستفادة من التكنولوجيا، واتخاذ القرارات المستنيرة.
- **تحسين الكفاءة والفعالية:** تسعى الإدارة الحديثة إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- **تعزيز الابتكار:** تُشجع الإدارة الحديثة على الابتكار من خلال خلق ثقافة تدعم الإبداع وتقبل المخاطرة.
- **تطوير الموارد البشرية:** تُركز الإدارة الحديثة على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير المستمر للموظفين.

دور خبرة المديرين في نجاح الإدارة الحديثة:

- **فهم الممارسات الإدارية الحديثة:** يجب أن يكون لدى المديرين فهم عميق للممارسات الإدارية الحديثة، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية.
- **تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة بشكل فعال:** يجب أن يكون لدى المديرين القدرة على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة بشكل فعال في ظل ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- **تحفيز الموظفين:** يجب أن يكون لدى المديرين مهارات تحفيزية قوية لرفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على العمل بأفضل ما لديهم.
- **قيادة الفرق:** يجب أن يكون لدى المديرين مهارات قيادية قوية لقيادة الفرق وتحقيق الأهداف المشتركة.

• اتخاذ القرارات: يجب أن يكون لدى المديرين القدرة على اتخاذ قرارات سليمة في ظل ظروف عدم اليقين والغموض.

التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الحديثة في المنظمات الحكومية:

• المقاومة للتغيير: قد يواجه تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة مقاومة من بعض الموظفين الذين اعتادوا على أساليب العمل التقليدية.

• نقص الموارد: قد تواجه المنظمات الحكومية نقصًا في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.

• البيروقراطية: قد تعيق البيروقراطية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

• التدخل السياسي: قد يتعرض عمل المديرين للتدخل السياسي، مما قد يؤثر على قدرتهم على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة بشكل سليم.

التوصيات لتعزيز دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في المنظمات الحكومية:

• توفير التدريب والتطوير للمديرين: يجب توفير برامج تدريبية وتطويرية للمديرين لتعزيز مهاراتهم في مجال الإدارة الحديثة.

• دعم ثقافة الابتكار: يجب خلق ثقافة تدعم الابتكار وتقبل المخاطرة في المنظمات الحكومية.

• تمكين المديرين: يجب تمكين المديرين من اتخاذ القرارات وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة بشكل مستقل.

• تحسين بيئة العمل: يجب تحسين بيئة العمل لخلق بيئة عمل إيجابية تجذب وتُبقي الموظفين المهرة.

• مكافحة البيروقراطية: يجب العمل على مكافحة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

2.2 الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى: مصطفى، الحسين، 2011، الإدارة بين الاتجاهات التقليدية والحديثة، جامعة أكلي محند أولحاج، المجلد 6، العدد 11 الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية (31 ديسمبر/كانون الأول 2011)، ص ص. 139-151، 13ص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل مفهوم الإدارة بين الاتجاهات التقليدية والحديثة. تم تطبيق منهجية استقصائية على عينة من المنظمات، حيث تم التركيز على استخدام النظريات المختلفة للإدارة والتي تشمل الاتجاه التقليدي الذي يركز على الإنتاجية دون الاهتمام بالعنصر البشري، والاتجاه الإنساني الذي يركز على تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم لزيادة الإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها أهمية تحسين الإدارة بما يتناسب مع تطلعات واحتياجات العاملين، وضرورة تبني استراتيجيات إدارية حديثة تعزز التعاون والابتكار داخل المنظمات. كما تبين الدراسة أن النظريات النفسية مثل نظرية ماسلو وماكريجور ودوجلاس تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز من أداء المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

2- الدراسة الثانية: العدوان، سامي يوسف. (2014). أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والاتصالات - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع12، 154 – 173:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي في قطاعي الاتصالات والبنوك في الأردن. يتمحور التحليل حول عينة عشوائية مؤلفة من 200 موظفًا من مستوى الإدارة التنفيذية في كلا القطاعين. استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والانحدار المتعدد البسيط (Regression)، بالإضافة إلى معامل التحديد (R) واختبار (F) وغيرها. تم تحليل البيانات للكشف عن العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة ورضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الجنس، والمتغيرات التنظيمية، والاجتماعية، والعمر من جهة، وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى. يعني ذلك أن أي تغير في هذه العوامل يمكن أن يؤثر سلبًا أو إيجابيًا على رضا العاملين في القطاعين المدروسين. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على تحسين ظروف العمل ودعم رضا

الموظفين من خلال تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، ومنح الموظفين المزيد من الصلاحيات والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تعزيز التواصل والتفاعل داخل المؤسسات لتمكين الموظفين من تنفيذ مهامهم وواجباتهم الوظيفية بشكل فعال.

3- الدراسة الثالثة: الرشيد، محمد مبارك محمد، والحواجرة، كامل محمد يوسف. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. تم تشكيل عينة من (380) موظفًا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام عدد من المعالجات الإحصائية مثل الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كان متوسطًا من وجهة نظر العاملين. كان مستوى أداء العاملين أيضًا متوسطًا من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف على العناصر التالية: الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة في تحديد الأهداف، والالتزام بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس. بعد التزام العاملين بتحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرًا في أدائهم في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

بناءً على النتائج، يُوصى الباحث بالنقاط التالية: التركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف مع تعزيز عناصر الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس. وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم والمساهمة في عملية تحديد الأهداف. وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة العاملين وإحساسهم بالمسؤولية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

4- الدراسة الرابعة: شعير، حاضر صباح، أحمد خضير أحمد، وأحمد عبد الكريم جاسم. (2020). الأوامر الإدارية وأثرها على معلمي وزارة التربية العراقية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، ص. 56-72. استرجع من المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر العلاقة بين الأوامر الإدارية وأداء المعلمين في وزارة التربية في محافظة الأنبار. تضمنت الدراسة استخدام استبانة تتكون من 25 فقرة، وشملت عينة عشوائية من خمسة مدارس تضم 50 معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية ومادية بين الأوامر الإدارية وأداء المعلمين، بالإضافة إلى وجود علاقة نفسية ملحوظة بين الترقيات، العلاوات، كتابات الشكر، وسرعة الاستجابة وملاحظة التأخير في تنفيذ الأوامر التي تتعلق بحقوق المعلمين مثل الترقيات السنوية والعلاوات. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين المعلم والإدارة المدرسية، حيث تعزز الإدارة المدرسية التعاون الإيجابي بين المعلمين وذلك يساهم في تعزيز أدائهم وإنجاز مهامهم في العملية التربوية.

5- عفيفي، خالد أبو الفتوح. (2023). الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي:

يهدف البحث إلى دراسة دور الإدارة الحديثة في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية، وتم التطبيق على عينة من (160) موظفاً في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، بنسبة استجابة بلغت (86%). استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. أظهرت النتائج أهمية تدريب الموارد البشرية المؤهلة لبناء القدرة المعلوماتية للتعامل مع الأجهزة والبرامج الخاصة بالتحويل الرقمي، ونشر المعلومات الخاصة بتحسين مستوى الخدمات الرقمية المقدمة في ضوء خطة تطوير الموارد البشرية بالهيئة. كما أوضحت الدراسة أهمية الاتجاه نحو التحويل الرقمي والعائد منه، بالإضافة إلى عدم وجود آليات لقياس مدى رضا المتعاملين مع الهيئة وآرائهم ومقترحاتهم كمدخل لتطوير العمل ورفع معدلات الأداء. لوحظ أيضاً قصر استخدام المعايير الخاصة بعملية قياس الأداء واعتماد أساليب الرقابة الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت الدراسة أهمية اختيار القيادات الإدارية القادرة على القيام بعملية التحويل من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية. تشير الدراسة إلى أن التأمينات الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في محاربة الفقر وتحسين الأداء الخدمي وحفظ أموال المؤمن عليهم وأصحاب المعاشات، وأهمية التحويل الرقمي في تعزيز هذه الجوانب وفقاً لرؤية مصر 2030.

6- منسل، & كوثر. (2023) تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة العديد من النقاط المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في الجزائر. تبدأ الدراسة برصد مسار التحول الرقمي الذي انتهجته البلاد وانعكاسات تفعيل دور الإدارة الإلكترونية على واقع الخدمات والأعمال فيها. تتناول الدراسة الأثر القانوني لهذا التفعيل على مظاهر النشاط الإداري وأساليبه القانونية، مما يتيح مناقشة مختلف التحولات القانونية النظرية التي تمس بقواعد القانون الإداري الكلاسيكية والبحث عن سبل تطويع هذه النظريات لاستيعاب المستجدات والمتغيرات التي أدت إلى انتقال نشاط الأفراد والإدارة إلى العالم الرقمي. على الصعيد العملي، تعالج الدراسة جملة من الإشكالات القانونية والأمنية التي تواجه فواعل الإدارة الإلكترونية، أي الإدارة والأفراد. هذه الإشكالات تتطلب البحث عن معالم بروز قانون الإدارة الإلكترونية والتأسيس له. ولا يتحقق هذا المسعى إلا من خلال الاعتراف القانوني بهذه الفواعل عبر إقرار السيادة الرقمية للدول من جهة، والاعتراف بالهوية الرقمية للأفراد من جهة أخرى. نتيجة لذلك، يمكن بروز جيل جديد من الحقوق الرقمية يتطلب إقرار حماية قانونية ومؤسسية متكاملة تتناسب مع التطور التكنولوجي للإدارة الإلكترونية نحو الإدارة الذكية.

7- عبید حريصي، & فايذة نريمان. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الإلكترونية في العصر الرقمي في المكتبة المركزية لجامعة الشيخ العربي التبسي بالجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال استبيان كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة 25 موظفًا من موظفي المكتبة المركزية الذين استجابوا لكافة أسئلة الاستبيان الموزعة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تعتمد المكتبة المركزية لجامعة الشيخ العربي التبسي على تكنولوجيا الرقمنة، مما يسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تبسيط عبء العمل داخل المكتبة.
3. يساعد استخدام الإدارة الإلكترونية في التغلب على العديد من مشاكل العمل.
4. تدعم إدارة المكتبة استخدام التقنيات الحديثة وتشجع المبادرات الفردية للموظفين.
5. هناك ضرورة لتدعيم البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة.

6. هناك نقص في توفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة.

8- شكروبة، حواسنية & راضية. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية:

يهدف البحث إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية بجامعة قالمة. تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي الجامعة، شملت مسجلاً شاملاً لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والبالغ عددهم 46 موظفًا. اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الظاهرة بناءً على الفرضيات المقدمة في الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في تطوير الخدمة الإدارية، حيث تساهم في تحقيق الجودة في أداء الموظفين والمرونة التنظيمية. ورغم ذلك، فإن واقع الإدارة الإلكترونية يبين أنها ما زالت تفتقر إلى بعض المتطلبات (المادية والبشرية والقانونية)، مما يعوق تطبيقها بشكل فعال ومرصٍ.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. Al-Qamesh, & Dr. Dharham Ali Dharham. (2023). Electronic Management and Its Impact on Improving Traditional Management. HAL.

يهدف البحث إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام المعلومات والبيانات الرقمية بدلاً من الورقية في تحسين الإدارة العامة وتعزيز الشفافية الإدارية وسرعة إنجاز المعاملات. تم التطبيق على عينة مكونة من 100 موظف بجامعة صنعاء، حيث تم استرداد 85 استبياناً صالحاً للفحص والتحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS v26. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وجمعها. وتوصلت الدراسة إلى أن للإدارة الإلكترونية مساهمة جيدة في سرعة إنجاز المعاملات وتعزيز الشفافية الإدارية مقارنة بالإدارة التقليدية بجامعة صنعاء.

2. Sahnoun, Nour El-Huda, Baddarni, Rayhana, Wakli, & Kalthoum. (2022). The Role of Electronic Management in Improving Performance.

يهدف البحث إلى توضيح أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة محل البحث. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 33 فرداً من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، مع الاعتماد

على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات مثل معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ. توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسات

- الاهتمام بالإدارة الحديثة: جميع الدراسات تتفق على أهمية التحول نحو الإدارة الحديثة وتبني أساليب جديدة تواكب التطورات التكنولوجية والاجتماعية.
- التركيز على العامل البشري: معظم الدراسات تولي اهتمامًا كبيرًا لدور العامل البشري في نجاح تطبيق الإدارة الحديثة، سواء من خلال تحفيز الموظفين أو توفير بيئة عمل مناسبة.
- استخدام الاستبيانات: تعتمد غالبية الدراسات على الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين أو المديرين.
- الهدف من التحسين: تسعى جميع الدراسات إلى تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات وتقديم توصيات لتحسين هذا الأداء.
- تأثير التكنولوجيا: معظم الدراسات تشير إلى دور التكنولوجيا، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في تطوير الإدارة وتحسين كفاءة العمليات.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

- مجال الدراسة: تتنوع مجالات الدراسة بين القطاعات المختلفة مثل التعليم، والصناعة، والخدمات الحكومية.
- المنهجية: تستخدم الدراسات مناهج متنوعة، منها الوصفي، التحليلي، التجريبي، وغيرها.
- حجم العينة: تختلف أحجام العينات المستخدمة في الدراسات بشكل كبير.
- المتغيرات المدروسة: تختلف المتغيرات التي يتم دراستها، فبعض الدراسات تركز على تأثير القيادة، بينما تركز أخرى على تأثير الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا.

• النظريات المستخدمة: تعتمد الدراسات على نظريات مختلفة لتفسير الظواهر الإدارية.

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

1.3 منهجية تصميم البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لهذا البحث حيث أن البحث يعتمد على تصميم وصفي (Descriptive Research Design)، يهدف إلى وصف وتحليل دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات الحكومية، مع التركيز على وزارة التربية والتعليم. وتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. استبيان حول دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات ملحق رقم (1).

2.3 نوع البحث:

البحث يجمع بين المنهج الكمي والنوعي (Mixed Methods Approach)، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيان وتحليل البيانات النوعية عبر الملاحظات والتعليقات المفتوحة داخل الاستبيان.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية 52 موظف من الموظفين والمديرين في وزارة التربية والتعليم. يشمل الاستبيان معلومات شخصية تساعد في تصنيف وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

نظرًا لصعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية. وقد قام الباحث بتوزيع 100 استمارة استبيان واسترجع 48 استمارة.

4.3 مجتمع الدراسة:

تشير مصطلح "مجتمع الدراسة" إلى المجموعة الشاملة من العناصر التي تهدف الدراسة إلى تعميم نتائجها عليها، استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها. يتألف المجتمع المستهدف من عينة عشوائية من الموظفين في وزارة التربية والتعليم في الطائف.

5.3 أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: تم تصميم استبيان يتكون من أربعة أجزاء رئيسية: المعلومات الشخصية، الإدارة الحديثة، خبرة المديرين، ونجاح إدارة المنظمات. يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة (مثل الاختيار المتعدد) وأخرى مفتوحة لتوفير فرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم بحرية.
- **الملاحظات** *: تم جمع بعض الملاحظات النوعية من خلال الردود المفتوحة في الاستبيان.

6.3 تحليل نتائج الاستبيان:

1. الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

- سيتم تحليل البيانات الشخصية لتحديد توزيع العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

2. الجزء الثاني: الإدارة الحديثة:

- السؤال 5: تحليل التكرارات والنسب المئوية لمدى موافقة المشاركين على تحسين التكنولوجيا والرقمنة للكفاءة الإدارية.
- السؤال 6: تحليل النسب المئوية للمشاركين الذين يعتبرون المرونة والابتكار جزءًا أساسيًا من استراتيجيات منظماتهم.
- السؤال 7: تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء من خلال التوزيع التكراري للإجابات.
- السؤال 8: تحليل مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين النتائج.
- السؤال 9: تحليل النسب المئوية للتوجه نحو العملاء.
- السؤال 10: تقييم مدى أهمية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

3. الجزء الثالث: خبرة المديرين:

- السؤال 11: تحليل تأثير خبرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.
- السؤال 12: تقييم دور الخبرة في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة.

- السؤال 13: تحليل تأثير خبرة المدراء في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين.
- السؤال 14: تقييم دور الخبرة العملية للمديرين في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء.

4. الجزء الرابع: نجاح إدارة المنظمات:

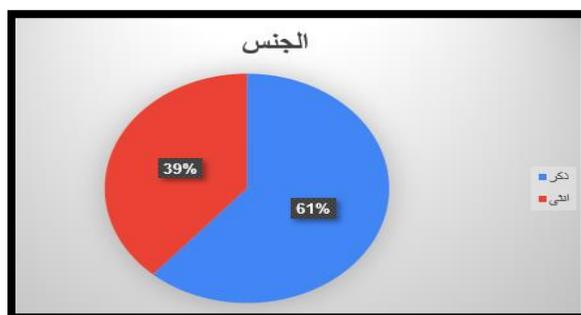
- السؤال 15: تقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- السؤال 16: تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح الإدارة من خلال تحليل التكرارات والنسب المئوية للإجابات.

7.3 خصائص العينة:

يمكن وصف الأفراد وخصائصهم من خلال ثلاث متغيرات رئيسية وهي الجنس ومستويات الخبرة وأعمارهم من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان كالتالي:

جدول (1): الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	61.5%
انثى	20	38.5%
المجموع	52	100%



شكل (1): الجنس

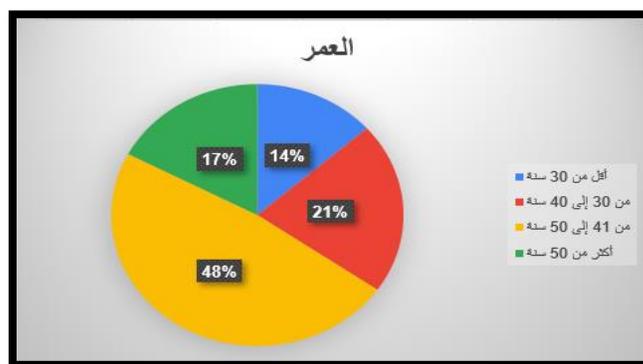
يُظهر الجدول (1) وشكل (1) الجنس توزيع الجنس بين المشاركين في الدراسة. يتضح من البيانات أن هناك تفاوتًا كبيرًا بين عدد الذكور والإناث المشاركين. حيث يبلغ عدد الذكور 32 مشاركًا، مما يمثل 61.5% من

إجمالي المشاركين. في المقابل، يبلغ عدد الإناث 10 مشاركات، مما يشكل نسبة 38.5%. تشير هذه الأرقام إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية بين المشاركين في هذه الدراسة بنسبة تزيد عن النصف. قد يكون لهذا التفاوت في التوزيع الجنسي تأثير على نتائج الدراسة وتحليلها، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تفسير البيانات واستنتاج النتائج النهائية.

وصف أفراد العينة وفق متغير العمر:

جدول (2): العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	13.5%
من 30 إلى 40 سنة	11	21.2%
من 41 إلى 50 سنة	25	48.1%
أكثر من 50 سنة	9	17.3%
المجموع	52	100%



شكل (2): العمر

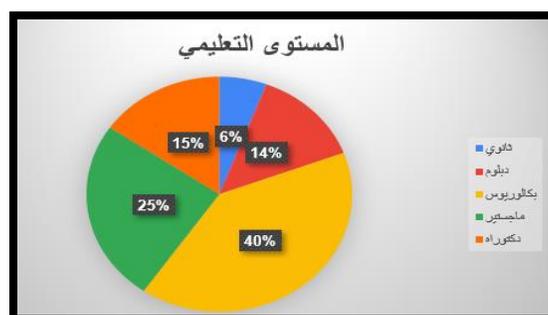
يُبين الجدول (2) وشكل (2) توزيع المشاركين في الدراسة حسب فئات العمر المختلفة. يتضح من البيانات أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة هي الأكثر تمثيلاً بين المشاركين، حيث يبلغ عددهم 25 مشاركاً، مما يشكل 48.1% من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 11 مشاركاً، بنسبة 21.2%. الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي فئة الشباب أقل من 30 سنة بعدد 7 مشاركين، بنسبة 13.5%. أما المشاركين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، فيشكلون 17.3% من العينة بعدد 9 مشاركين. هذا التوزيع يعكس تنوع

الفئات العمرية للمشاركين، مع ميل نحو الفئة العمرية المتوسطة (41 إلى 50 سنة)، وهو ما يمكن أن يؤثر على النتائج والتفسيرات التي تستخلص من هذه الدراسة.

وصف أفراد العينة وفق متغير الخبرة:

جدول (3): المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.8%	3	ثانوي
13.5%	7	دبلوم
40.4%	21	بكالوريوس
25%	13	ماجستير
15.4%	8	دكتوراه
100%	52	المجموع



شكل (3): المستوى التعليمي

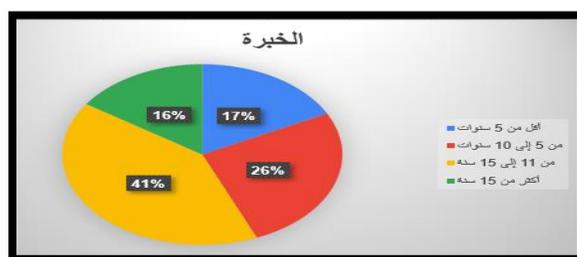
يُظهر الجدول (3) وشكل (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي. يتضح من البيانات أن غالبية المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس، حيث يبلغ عددهم 21 مشاركاً، مما يمثل 40.4% من إجمالي العينة. يليهم المشاركون الحاصلون على درجة الماجستير بعدد 13 مشاركاً، بنسبة 25%. الحاصلون على شهادة الدكتوراه يشكلون 15.4% من العينة بعدد 8 مشاركين. الفئات الأقل تمثيلاً هي المشاركون الحاصلون على شهادة الدبلوم بعدد 7 مشاركين بنسبة 13.5%، وأخيراً المشاركون الذين يحملون شهادة الثانوية بعدد 3 مشاركين بنسبة 5.8%. هذا التوزيع يعكس تنوع المستويات التعليمية للمشاركين، مع ميل نحو مستويات

التعليم العليا (بكالوريوس وماجستير)، وهو ما يمكن أن يؤثر على نوعية النتائج والتفسيرات التي ستستخلص من هذه الدراسة.

وصف أفراد العينة وفق متغير الخبرة:

جدول (4): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	17.3%
من 5 إلى 10 سنوات	14	25.9%
من 11 إلى 15 سنة	21	40.4%
أكثر من 15 سنة	8	15.4%
المجموع	52	100%



الشكل (4): الخبرة

يُظهر الجدول (4) والشكل (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة. يتضح من البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي المشاركون الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، حيث يبلغ عددهم 21 مشاركاً، مما يمثل 40.4% من إجمالي العينة. يليهم المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بعدد 14 مشاركاً، بنسبة 25.9%. المشاركون الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يشكلون 17.3% من العينة بعدد 9 مشاركين. أما المشاركون الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة، فيشكلون 15.4% من العينة بعدد 8 مشاركين. هذا التوزيع يعكس تنوع مستويات الخبرة للمشاركين، مع ميل نحو الفئة ذات الخبرة المتوسطة (11 إلى 15 سنة)، وهو ما يمكن أن يؤثر على نوعية النتائج والتفسيرات التي ستستخلص من هذه الدراسة.

8.3 أدوات الدراسة:

أدوات جمع بيانات ومقاييس الدراسة:

- استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من مجموعة من الموظفين والإداريين بالقطاعات الحكومية التعليمية.
- جرى تصميم الاستبيان خصيصاً للإجابة على تساؤلات الدراسة حيث تكون من أربعة أجزاء مكونة من أسئلة مغلقة لجمع بيانات حول:
- تم تصميم الاستبيان خصيصاً للإجابة على تساؤلات الدراسة ويشمل أربعة أجزاء مكونة من أسئلة مغلقة لجمع بيانات.

كانت الأداة المناسبة بناء على المنهج المتبع في الدراسة هي الاستبانة وقد وفرت الاستبانة الإجابة على ائلة الدراسة حول دراسة دور الإدارة الحديثة وخبرة المديرين في نجاح إدارة المنظمات الحكومية، بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم في الطائف وتم الاعتماد في بناء الابعاد والمحاور على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة وتكونت الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاثة أبعاد وكل بعد عبارة عن (5 أسئلة) وتم الاعتماد على المقياس التالي في التصحيح:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

9.3 صدق الاستبانة:

1- صدق الاتساق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة وذلك لاستطلاع الفقرات والتأكد من صدقها حول وضوعها والصياغة اللغوية لها والدقة العلمية، ومدى انتماءات كل عبارة للبعد التي تنتمي إليه، وبذلك حصلت على الصورة النهائية للاستبانة الموجودة في الملحق (1).

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق منه من خلال معامل ارتباط بيرسون وحساب مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الخاص بها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

الارتباط بالبعد	
البعد الأول: الإدارة الحديثة	
0.498	إلى أي مدى توافق على أن التكنولوجيا والرقمنة قد حسنت من كفاءة العمليات الإدارية في منطمتك؟
0.484	هل تعتبر المرونة والابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات منطمتك؟
0.432	هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الحديثة (تطوير الموظفين، القيادة الفعالة) على أداء منطمتك؟
0.684	إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة في تحسين نتائج منطمتك؟
0.478	تتبنى منطمتك توجهًا قويًا نحو العملاء؟
0.604	هناك أهمية كبيرة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في سياسات منطمتك؟
البعد الثاني: خبرة المدراء	
0.735	تؤثر خبرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة
0.693	تعتقد أن خبرة المديرين تساعد في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة في الإدارة
0.681	هناك تأثير إيجابي لخبرة المديرين في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين
0.644	هناك دور مهم للخبرة العملية للمديرين في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء؟
البعد الثالث: نجاح إدارة المنظمات	
0.146	منطمتك ناجحة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية
0.122	الإدارة الحديثة وخبرة المديرين والتكنولوجيا والابتكار والمرونة وإدارة الموارد البشرية تساهم في نجاح إدارة منطمتك؟

دال عند مستوى (0.01)

يتضح أن العبارات مرتبطة ارتباط طردي مع الأبعاد وذات دلالة إحصائية عند (0.01) مما يؤكد أن عبارات كل بعد تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

10.3 ثبات الاستبانة:

تم ايجاد مقياس الفا كرونباخ لحسب ثبات ابعاد الاستبيان وتم ذلك بالاستعانة ببرنامج spss وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (6): نتائج ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد الأول: الادارة الحديثة	6	0.457
البعد الثاني: خبرة المدراء	4	0.627
البعد الثالث: نجاح إدارة المنظمات	2	0.279
الاستبانة ككل	12	0.405

بناءً على نتائج تحليل استقرار الاستبيان، يمكن استنتاج أن جميع الأبعاد تظهر معامل ثبات مقبول. فقد سجل البعد الأول معامل ثبات بنسبة 0.457 والبعد الثاني بنسبة 0.627 والبعد الثالث بنسبة 0.279. بينما سجلت الاستبانة ككل معامل ثبات بنسبة 0.405 هذه النتائج تشير إلى أن الأسئلة الموجودة في الاستبيان تساهم في قياس الأبعاد المختلفة بشكل موثوق به وثابت، مما يزيد من موثوقية نتائج الاستبيان ككل.

الفصل الرابع: عرض نتائج تحليل أداة الدراسة

نتائج السؤال الأول: كيف يقيم العاملون في وزاره التربية والتعليم في الطائف أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الأول: إدراك أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (7): الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الأول: إدراك أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.13	0.9592	2.5385	إلى أي مدى توافق على أن التكنولوجيا والرقمنة قد حسنت من كفاءة العمليات الإدارية في منطمتك؟
5	0.17	1.2322	2.6731	هل تعتبر المرونة والابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات منطمتك؟
3	0.16	1.1779	2.5769	هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الحديثة (تطوير الموظفين، القيادة الفعالة) على أداء منطمتك؟
4	0.16	1.1962	2.4808	إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة في تحسين نتائج منطمتك؟
6	0.17	1.2885	2.7884	تتبنى منطمتك توجهاً قوياً نحو العملاء؟
2	0.15	1.1349	3.0769	هناك أهمية كبيرة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في سياسات منطمتك؟

البعد الأول: إدراك أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية

تُظهر النتائج في الجدول (6) تقييم العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف لأهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية. يتم تحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة والترتيب.

التكنولوجيا والرقمنة حظيت بمتوسط حسابي قدره 2.5385 وانحراف معياري قدره 0.9592، وتبين أن التكنولوجيا والرقمنة قد حسنت من كفاءة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث حصلت على أعلى درجة موافقة بترتيب 1، والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.0769 وانحراف معياري قدره 1.1349، مما يدل على أهمية كبيرة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في سياسات المنظمة.

إدارة الموارد البشرية الحديثة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.5769 وانحراف معياري قدره 1.1779، مما يشير إلى تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء المنظمة، وإدارة الجودة الشاملة حصلت على متوسط حسابي قدره 2.4808 وانحراف معياري قدره 1.1962، مما يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين نتائج المنظمة.

المرونة والابتكار حصلت على متوسط حسابي قدره 2.6731 وانحراف معياري قدره 1.2322، مما يشير إلى أن المرونة والابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمة، وجاءت في المرتبة الخامسة، وتوجه نحو العملاء حصلت على متوسط حسابي قدره 2.7884 وانحراف معياري قدره 1.2885، مما يشير إلى أن المنظمة تتبنى توجهاً قوياً نحو العملاء، وجاءت في المرتبة السادسة.

تشير النتائج إلى أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف يقدرّون أهمية الإدارة الحديثة في تحسين إدارة المنظمات الحكومية، مع تركيز خاص على التكنولوجيا والرقمنة، والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية الحديثة. يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات مستقبلية تعزز من فعالية الإدارة الحديثة في المنظمة.

نتائج السؤال الثاني: ما هي أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الثاني: إدراك أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المنظمات الحكومية" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثاني: أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	0.17	1.250	3.0769	تؤثر خبرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة
1	0.18	1.328	2.6346	تعتقد أن خبرة المديرين تساعد في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة في الإدارة
3	0.18	1.357	2.9615	هناك تأثير إيجابي لخبرة المديرين في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين
2	0.17	1.234	2.7500	هناك دور مهم للخبرة العملية للمديرين في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء؟
البعد الثاني: أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف				

تُظهر النتائج في الجدول (8) تقييم العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف لأهمية خبرة المديرين في تحسين إدارة المنظمات الحكومية. يتم تحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة والترتيب.

مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة: حظيت هذه الفقرة بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.6346 وانحراف معياري قدره 1.328، مما يشير إلى أن العاملين يعتقدون أن خبرة المديرين تساعد بشكل كبير في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة في الإدارة، وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.7500 وانحراف معياري قدره 1.234، مما يدل على دور مهم للخبرة العملية للمديرين في تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء.

تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين: حصلت على متوسط حسابي قدره 2.9615 وانحراف معياري قدره 1.357، مما يشير إلى تأثير إيجابي لخبرة المديرين في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين، واتخاذ القرارات

الإدارة الفعالة جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.0769 وانحراف معياري قدره 1.250، مما يشير إلى تأثير خبرة المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

تشير النتائج إلى أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف يدركون أهمية خبرة المديرين في تحسين إدارة المنظمات الحكومية. يعتبرون أن خبرة المديرين تسهم بشكل كبير في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة، تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء، وتعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين، كما أن لها تأثيراً ملموساً على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير برامج تدريبية وتعليمية للمديرين تهدف إلى تعزيز هذه الجوانب وتحسين الأداء الإداري في المنظمات الحكومية.

نتائج السؤال الثالث: ما هي أهمية الإدارة الحديثة في نجاح إدارة المنظمات؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الثالث: إدراك أهمية الإدارة الحديثة في نجاح إدارة المنظمات" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (9): الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثاني: أهمية خبرة المدراء في تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0.17	1.234	2.923	منظمتك ناجحة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية
1	0.16	1.181	2.769	الإدارة الحديثة وخبرة المديرين والتكنولوجيا والابتكار والمرونة وإدارة الموارد البشرية تساهم في نجاح إدارة منظمتك؟
البعد الثالث: أهمية الإدارة الحديثة في نجاح إدارة المنظمات				

تُظهر النتائج في الجدول (8) تقييم العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف لأهمية خبرة المديرين في تحسين إدارة المشاريع. يتم تحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة والترتيب.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.923 وانحراف معياري قدره 1.234، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن المنظمة ناجحة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وجاءت في المرتبة الثانية بترتيب 2، ومساهمة الإدارة الحديثة وخبرة المديرين والتكنولوجيا والابتكار والمرونة وإدارة

الموارد البشرية حظيت هذه العبارة بأعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.769 وانحراف معياري قدره 1.181، مما يعكس تقدير العاملين لأهمية هذه العوامل مجتمعة في نجاح إدارة المنظمة، وجاءت في المرتبة الأولى بترتيب 1.

تشير النتائج إلى أن العاملين في وزارة التربية والتعليم في الطائف يدركون أهمية خبرة المديرين في تحسين إدارة المشاريع، ويرون أن الإدارة الحديثة وخبرة المديرين والتكنولوجيا والابتكار والمرونة وإدارة الموارد البشرية تسهم جميعها في نجاح إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات تعزيز هذه العوامل لتحسين الأداء الإداري والفعالية في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمات الحكومية.

اختبار الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف جنس الموظفين في الإدارة الحديثة وعمليات تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف.

جدول (10): نتائج اختبار T-test للفروق في استجابات العينة تعزي لمتغير النوع

التعليق	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الأبعاد		
			ذكر (32)	أنثى (20)	
غير دالة	0.997	0.477	20	32	البعد الأول: الإدارة الحديثة
غير دالة	0.210	0.287	20	32	البعد الثاني: خبرة المدراء
غير دالة	0.859	0.923	20	32	البعد الثالث: نجاح إدارة المنظمات

من خلال جدول (9) البعد الأول: الإدارة الحديثة حصل على قيمة (ت) قدرها 0.477 وقيمة دلالة إحصائية قدرها 0.997، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراكهم لأهمية الإدارة الحديثة، والبعد الثاني خبرة المديرين حصل على قيمة (ت) قدرها 0.287 وقيمة دلالة إحصائية قدرها 0.210، مما يدل أيضًا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقييمهم لأهمية خبرة المديرين، والبعد الثالث نجاح إدارة المنظمات حصل على قيمة (ت) قدرها 0.923 وقيمة دلالة إحصائية قدرها 0.859، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لنجاح إدارة المنظمات.

تشير نتائج اختبار T-test إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقييماتهم للمفاهيم المرتبطة بالإدارة الحديثة، وخبرة المديرين، ونجاح إدارة المنظمات في وزارة التربية والتعليم في الطائف. وهذا

يعني أن تقييمات الموظفين من كلا الجنسين تتشابه بشكل كبير في هذه الأبعاد، ولا يؤثر الجنس بشكل ملحوظ على آرائهم حول هذه المواضيع.

اختبار الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة وأعمار العاملين في الوزارة وعمليات تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف وإدراكهم لأهمية الإدارة الحديثة:

جدول (11): نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير العمر

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	الأبعاد
غير دالة	0.636	0.227	البعد الأول: الإدارة الحديثة
غير دالة	0.775	0.083	البعد الثاني: خبرة المدراء
غير دالة	0.360	0.853	البعد الثالث: نجاح إدارة المنظمات

من خلال جدول (10) البعد الأول الإدارة الحديثة حصل على قيمة ف قدرها 0.227 ومستوى دلالة قدره 0.636، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في إدراك أهمية الإدارة الحديثة، والبعد الثاني خبرة المديرين حصل على قيمة ف قدرها 0.083 ومستوى دلالة قدره 0.775، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لأهمية خبرة المديرين، والبعد الثالث نجاح إدارة المنظمات حصل على قيمة ف قدرها 0.853 ومستوى دلالة قدره 0.360، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييمهم لنجاح إدارة المنظمات. تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين فئات العمر المختلفة في إدراك أهمية الإدارة الحديثة، تقييم خبرة المديرين، ونجاح إدارة المنظمات في وزارة التربية والتعليم في الطائف. وهذا يعني أن تقييمات العاملين في الوزارة في هذه الأبعاد لا تتأثر بشكل ملحوظ بفئة العمر، مما يشير إلى أن مختلف الأعمار تشترك في تصوراتها وتقييماتها لأهمية الإدارة الحديثة وعمليات تحسين إدارة المشاريع.

جدول (12): نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الخبرة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	الأبعاد
غير دال	0.864	0.318	البعد الأول: الادارة الحديثة
غير دال	0.627	0.684	البعد الثاني: خبرة المدراء
دال	0.018	3.309	البعد الثالث: نجاح إدارة المنظمات

من خلال جدول (11) بناءً على نتائج تحليل One-way ANOVA للفروق في استجابات عينة الدراسة التي تعزي لمتغير الخبرة: البعد الأول الإدارة الحديثة حصل على قيمة ف قدرها 0.318 ومستوى دلالة قدره 0.864، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في إدراك أهمية الإدارة الحديثة، والبعد الثاني خبرة المديرين حصل على قيمة ف قدرها 0.684 ومستوى دلالة قدره 0.627، مما يدل أيضًا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في تقييم أهمية خبرة المديرين، والبعد الثالث نجاح إدارة المنظمات حصل على قيمة ف قدرها 3.309 ومستوى دلالة قدره 0.018، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في تقييم نجاح إدارة المنظمات.

يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في إدراك أهمية الادارة الحديثة في عمليات تحسين إدارة المشاريع بوزارة التربية والتعليم في الطائف بين مستويات الخبرة المختلفة، وهذا يشير إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم نجاح إدارة المنظمات بين مستويات الخبرة المختلفة في وزارة التربية والتعليم في الطائف. وهذا يشير إلى أن الخبرة تؤثر بشكل ملحوظ على كيفية تقييم العاملين لنجاح إدارة المنظمات، حيث يمكن أن تكون مستويات الخبرة المختلفة مرتبطة بتصورات متفاوتة حول النجاح في الإدارة. بالمقابل، لا تؤثر مستويات الخبرة بشكل كبير على إدراك أهمية الإدارة الحديثة أو تقييم خبرة المديرين.

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج

الاستنتاجات

- يدرك العاملون في وزارة التربية والتعليم بالطائف أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تحسين أداء المؤسسة.

- هناك اهتمام كبير بتوظيف التكنولوجيا والرقمنة في العمليات الإدارية، وكذلك بتبني مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتعزيز المرونة والابتكار في المؤسسة.
- يمكن الاستفادة من هذه النتائج في تطوير استراتيجيات مستقبلية تعزز من تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في المؤسسة، مع التركيز على الجوانب التي أظهر العاملون اهتمامًا بها.
- يدرك العاملون في وزارة التربية والتعليم بالطائف أهمية خبرة المديرين في تحسين أداء المؤسسة.
- هناك قناعة بأن خبرة المديرين تساعد بشكل كبير في مواجهة التحديات والابتكارات الجديدة، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء، وخلق بيئة عمل محفزة، واتخاذ قرارات إدارية فعالة.
- تشير النتائج إلى حاجة المؤسسة إلى مدراء يتمتعون بخبرة واسعة وقدرة على التعامل مع التحديات المختلفة.
- هنا وجدنا فرقًا واضحًا بين الأجيال في فهم أهمية الإدارة الحديثة. هذا يعني أن الموظفين الأصغر سنًا أو الأكبر سنًا قد يكون لديهم نظرة مختلفة عن كيفية إدارة العمل بشكل أفضل.
- لم نجد فرقًا كبيرًا بين الأجيال في تقدير أهمية خبرة المديرين.
- لم نجد فرقًا كبيرًا بين الأجيال في تقييم نجاح إدارة المنظمة.

التوصيات

- تطوير خطط تدريبية للعاملين لتعزيز معرفتهم بمهارات الإدارة الحديثة.
- الاستثمار في التقنيات الحديثة وتبني حلول رقمية لتحسين العمليات الإدارية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة في المؤسسة.
- تطوير برامج للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- إجراء تقييمات دورية لقياس مدى تقدم المؤسسة في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة.

- تطوير برامج تدريبية للمديرين: يجب تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات المديرين في مجالات مختلفة، مثل القيادة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، وبناء العلاقات.
- توفير فرص للتطوير المهني: يجب توفير فرص للمديرين للتطوير المهني المستمر من خلال الالتحاق بدورات تدريبية وورش عمل.
- تحديد معايير واضحة لاختيار المديرين: يجب وضع معايير واضحة لاختيار المديرين، مع التركيز على الخبرة والكفاءات اللازمة لأداء الوظيفة.
- تقييم أداء المديرين بانتظام: يجب تقييم أداء المديرين بانتظام لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.
- ربط التطوير المهني للمديرين بأهداف المؤسسة: يجب ربط برامج التطوير المهني للمديرين بأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- يجب على الوزارة أن تهتم بأفكار وآراء الموظفين الأصغر سنًا حول الإدارة الحديثة.
- الاستفادة من الخبرة: يجب على الوزارة أن تستفيد من خبرة الموظفين الأكبر سنًا في مجال الإدارة.
- بناء جسر بين الأجيال: يجب على الوزارة أن تعمل على بناء جسر بين الأجيال المختلفة لخلق بيئة عمل متماسكة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو عون، محمد عبدالله. (2009). دور الإدارة الحديثة في التنمية الاقتصادية. المؤتمر العربي السنوي العاشر: الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 289 - 319. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/120433>

- الجودي، محمد علي، وذباح، آمال. (2017). الإدارة الحديثة. مجلة تاريخ العلوم، 6ع، 199 - 218. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/799638>

- الرشيدى، محمد مبارك محمد، والحواجرة، كامل محمد يوسف. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- سحنون، نور الهدى، بدراني، ریحانة، واكلي، & كئوم. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.
- سليمانى، مليكة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8ع، 177 - 202. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/871505>
- شعير، حاضر صباح، أحمد خضير أحمد، وأحمد عبد الكريم جاسم. (2020). الأوامر الإدارية وأثرها على معلمي وزارة التربية العراقية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، ص. 56-72. استرجع من المركز الجامعي عبد الحفيظ ابو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شكروبة، حواسنية، & راضية. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة الإدارية.
- عبید حريصي، & فايزة نريمان. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي.
- العدوان، سامي يوسف. (2014). أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والاتصالات - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12ع، 154 - 173.
- عفيفي، خالد أبو الفتوح. (2023). الإدارة الحديثة ودورها في تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
- العيسوي، عبدالرحمن بن محمد. (1998). دور الإدارة الحديثة في إعداد القوى البشرية. الفكر الشرطي، مج7، 1ع، 76 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/604743>
- القمش، & د. درهم على درهم. (2023). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الإدارة التقليدية. HAL.

• مصطفىاوي، الحسين، 2011، الإدارة بين الاتجاهات التقليدية والحديثة، جامعة ألكي محند أولحاج، المجلد 6، العدد 11 الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية (31 ديسمبر/كانون الأول 2011)، ص. 139-151، ص13.

• منسل، & كوثر. (2023). تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن. (2021). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى. مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق، 598-626. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1212615>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Berman, SL, Wicks, AC, Kotha, S & Jones, TM((2009, 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', Academy of Management Journal, vol. ٤٢, no. ٥, pp. ٤٨٨-٥٠٦(٢)
- Biazzo, S., & Garengo, P (٢٠١٢ Performance Measurement with the Balanced Scorecard. Springer) .
- Bin Wan Mohd, W. M. N (2012. THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN MALAYSIA (Doctoral dissertation, Victoria University Melbourne, Australia
- Bititci, U., Cavalieri, S., & Cieminski, G (٢٠٠٥. Implementation of performance measurement systems: private and public sectors. Production Planning and Control.
- Bloom, N., Genakos, C., Martin, R., & Sadun, R (٢٠١٠. Modern management: good for the environment or just hot air? The Economic Journal, ١٢٠(٥٤٤), ٥٥١-٥٧٢. ٦)

الملاحق

يمكنك الاطلاع على الاستبيان من خلال الرابط التالي:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfBVAeoCY0nfa02KcsOq-vDmEmb2zjnoMezE-xTYeo16t1oQ/viewform>