

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

أثير تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على تحسين رضا الموظفين وتقليل دوران العمل في  
المؤسسات الحكومية

أسم الطالب

ياسر بن سالم بن حميد الزهراني

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

أود أن أعبر عن بالغ شكري وتقديري لكل من كان له دور في إنجاح هذه التجربة التدريبية المثمرة والتي تركت أثر إيجابي في مسيرتي العملية والأكاديمية.

الأستاذ الدكتور / عبدالرحيم نادر – المشرف الأكاديمي

إن توجيهاته لم تكن مجرد إشراف أكاديمي، بل كانت مصدر إلهام وتحفيز للبحث والتفكير النقدي. فله كل الشكر والتقدير والعرفان، سائلاً الله أن يوفقه ويسدد خطاه، وأن يجزيه خير الجزاء على ما قدمه من وقت وجهد

شكراً من القلب لعائلتي على كل لحظة دعم، وكل كلمة تشجيع، وكل دعاء صادق.

كنتم دائماً عوني وسندي، ونجاحي اليوم هو ثمرة صبركم وتضحياتكم. ما كنت لأصل إلى ما أنا عليه دونكم، فلکم مني كل الحب

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى زوجتي الغالية، شريكتي في الحياة وداعمتي الدائمة، التي كانت مصدر سعادتي وتشجيعي طوال رحلتي الدراسية. شكراً لصبرك وتفهمك وتشجيعك المتواصل، ولحبك الذي منحني القوة والإصرار لإتمام هذا العمل.

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 16 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 16 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 18 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 19 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 20 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 20 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 21 | 2.5. الخاتمة.....                                     |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 22 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                              |
| 23 | 3.1. المقدمة.....                                                 |
| 23 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| 24 | 3.3. تصميم البحث.....                                             |
| 25 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 25 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 26 | 3.6. أنواع البيانات.....                                          |
| 27 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 29 | 3.8. الخاتمة.....                                                 |
| 30 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 31 | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 31 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 31 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 32 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 32 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 33 | 4.6. الخاتمة.....                                                 |
| 33 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 34 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 34 | 5.2. توصيات الدراسة:.....                                         |
| 35 | 5.3. الخاتمة:.....                                                |
| 35 | قائمة المراجع.....                                                |
| 36 | الملاحق.....                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

### 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، حيث يلاحظ انخفاض رضا الموظفين وارتفاع معدل دورانهم الوظيفي، مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات وكفاءة الأداء المؤسسي. تعد هذه المشكلة من أبرز القضايا التي تستدعي البحث عن حلول إدارية مبتكرة تركز على أساليب حديثة وفعالة.

شهدت الإدارة العامة تحولًا كبيرًا مع ظهور مفهوم الإدارة الذكية، الذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، الرقمنة، والتحليل المستمر للبيانات لاتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. هذه الإدارة تسعى لتحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز بيئة العمل، بما ينعكس إيجابيًا على رضا الموظفين وتحسين جودة الأداء.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم نموذجًا عمليًا لتطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، مما يساعد صانعي القرار على تطوير سياسات فعالة لإدارة الموظفين وتقليل الدوران الوظيفي. كما تسهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي في الإدارة العامة وأثره على الأداء المؤسسي.

تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي، مع تقديم توصيات عملية يمكن تنفيذها في المؤسسات الحكومية لتحسين بيئة العمل وكفاءة الموارد البشرية.

ستعتمد الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات من موظفي المؤسسات الحكومية باستخدام استبيانات ومقابلات، وتحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية.

في ضوء ذلك، فإن الدراسة تسعى لتقديم إسهام علمي وعملي في تطوير الإدارة العامة، من خلال دمج المبادئ الحديثة للإدارة الذكية مع الواقع العملي للمؤسسات الحكومية، بما يعزز رضا الموظفين ويقلل من معدل دورانهم، وبالتالي رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الحكومية غالبًا ما تواجه تحديات في إدارة الموارد البشرية، حيث يظهر انخفاض رضا الموظفين وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، مما يؤثر على جودة الخدمات وكفاءة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من وجود سياسات إدارية تقليدية، إلا أن تأثيرها على تحسين بيئة العمل محدود، وهو ما يستدعي البحث عن أساليب حديثة وفعالة، مثل الإدارة الذكية، التي تعتمد على التحليل الرقمي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات

### الفجوات النظرية

- قلة الدراسات العلمية التي تربط بين تطبيق مبادئ الإدارة الذكية ورضا الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- محدودية الأبحاث التي تركز على قياس تأثير الإدارة الذكية على تقليل معدل الدوران الوظيفي.
- غياب نموذج تطبيقي واضح يمكن الاستفادة منه لتحسين الأداء المؤسسي في بيئات الإدارة العامة.

### الفجوات العملية

- ضعف الاستفادة من البيانات والتحليلات الرقمية في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية.
- عدم وجود برامج أو آليات محددة لتطبيق مبادئ الإدارة الذكية بشكل متكامل في المؤسسات الحكومية.
- قلة الاهتمام بقياس رضا الموظفين بشكل دوري وربطه بسياسات الإدارة الذكية لتحسين بيئة العمل.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تشير الدراسات السابقة إلى أهمية الإدارة الذكية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك عدة فجوات تحتاج إلى معالجة:

1. **قلة الدراسات الميدانية في المؤسسات الحكومية** التي تربط بين تطبيق مبادئ الإدارة الذكية ورضا الموظفين بشكل مباشر.
2. **نقص النماذج النظرية التطبيقية** التي تشرح كيفية دمج الإدارة الذكية مع السياسات الإدارية التقليدية في بيئة العمل الحكومي.
3. **محدودية البحث في العلاقة بين الإدارة الذكية ومعدل الدوران الوظيفي**، حيث ركزت أغلب الدراسات على المؤسسات الخاصة دون التعمق في الواقع الحكومي.
4. **غياب توجهات واضحة للاستفادة من البيانات والتحليلات الرقمية** كأداة لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

هذه الفجوات النظرية توضح الحاجة إلى دراسة علمية متكاملة تركز على تصميم نموذج إداري ذكي يمكن تطبيقه في المؤسسات الحكومية لتحقيق رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

#### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات الحكومية عدة تحديات تعكس فجوات عملية في تطبيق الإدارة الذكية، ومن أبرزها:

1. **ضعف تطبيق مبادئ الإدارة الذكية بشكل متكامل** في بيئة العمل، حيث تعتمد معظم المؤسسات على الأساليب التقليدية في الإدارة واتخاذ القرارات.
2. **قلة استخدام البيانات والتحليلات الرقمية** لتحسين الأداء المؤسسي وقياس رضا الموظفين بشكل دوري.
3. **غياب برامج تدريبية متخصصة** لتعريف الموظفين والمديرين بأهمية الإدارة الذكية وطرق تطبيقها عملياً في العمل اليومي.
4. **نقص الأدوات والممارسات العملية** التي تساعد على ربط تطبيق الإدارة الذكية بتقليل معدل الدوران الوظيفي وتحسين بيئة العمل.
5. **عدم وجود تقييم مستمر لفاعلية المبادرات الإدارية الذكية**، مما يحد من قدرتها على تحقيق تحسين ملموس في الأداء المؤسسي.

تشير هذه الفجوات العملية إلى الحاجة إلى تصميم نموذج إداري ذكي قابل للتطبيق عملياً في المؤسسات الحكومية، يمكنه تحسين رضا الموظفين، تقليل معدل الدوران، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من قدرتها على تقديم إسهامات علمية وعملية في مجال الإدارة العامة، خصوصًا فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإدارة الذكية لتحسين الأداء المؤسسي ورضا الموظفين

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي.
  2. تقديم إطار نظري متكامل يوضح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية.
  3. سد الفجوات البحثية المتعلقة بضعف الدراسات التي تربط بين الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في بيئة الإدارة العامة.
- توفير مرجع أكاديمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية حول الإدارة الذكية وتطوير بيئة العمل

#### 3.1.1. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نموذج إداري حديث يمكن تطبيقه فعليًا داخل المؤسسات الحكومية، بحيث يساهم في تطوير آليات العمل ورفع مستوى رضا الموظفين، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما يُمكن لنتائج الدراسة أن يستفيد منها متخذو القرار في تصميم استراتيجيات رقمية تعتمد على البيانات والتحليلات الذكية في اتخاذ القرارات الإدارية بدلاً من الأساليب التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن استخدامه في تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز فهم الموظفين والمديرين لمفاهيم الإدارة الذكية وآليات تطبيقها، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر استدامة وفاعلية في القطاع الحكومي.

### 3.2. أسئلة الدراسة

- ما أثر تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية؟
2. ما مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية؟
3. ما مستوى معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟
4. ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين؟
5. ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ومعدل الدوران الوظيفي؟
6. هل يساهم تطبيق الإدارة الذكية في تحسين بيئة العمل وتقليل استبعاد الموظفين لترك الوظيفة؟

### 3.3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية.
2. تحديد مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسات الحكومية.
3. التعرف على مستوى معدل الدوران الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
4. تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين.
5. تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ومعدل الدوران الوظيفي.
6. اقتراح توصيات عملية لتحسين بيئة العمل من خلال تطبيق الإدارة الذكية بشكل فعال.

### 3.4. فرضيات الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية:
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
2. الفرضيات الفرعية:
  1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين في المؤسسات الحكومية.
  2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الذكية ومعدل الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية.
  3. يساهم تطبيق الإدارة الذكية في تحسين بيئة العمل وتقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.
  4. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين تبعاً لمستوى تطبيق الإدارة الذكية.
  5. هناك تأثير مباشر لمبادئ الإدارة الذكية على العوامل المؤدية لترك الموظفين وظائفهم.

### 3.5. نموذج الدراسة

مكن تمثيل نموذج الدراسة المقترح (Conceptual Framework) كما يلي:

المتغير المستقل: (Independent Variable)

■ تطبيق مبادئ الإدارة الذكية

يشمل:

- الرقمنة
- اتخاذ القرار المبني على البيانات
- التواصل الذكي
- الأتمتة وتسهيل الإجراءات

• الأنظمة الإدارية الحديثة

المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

1. رضا الموظفين
2. معدل الدوران الوظيفي

العلاقات المتوقعة في النموذج:

3. تطبيق مبادئ الإدارة الذكية → يؤثر إيجاباً → رضا الموظفين
- تطبيق مبادئ الإدارة الذكية → يقلل → معدل الدوران الوظيفي

النموذج المقترح:

يمثل نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الإدارة الذكية) وكل من المتغيرات التابعة (رضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي)، حيث يفترض أن زيادة مستوى تطبيق الإدارة الذكية يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وتقليل معدل دورانهم داخل المؤسسات الحكومية.

مكان التطبيق المقترح للدراسة الميدانية

تقترح هذه الدراسة إجراء التطبيق الميداني في إحدى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، نظراً لكونها من أكثر القطاعات التي تعتمد على التحول الرقمي وتسعى لتطبيق مبادئ الإدارة الذكية.

ويمكن اختيار مؤسسة حكومية مثل:

• وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،  
أو

• أحد فروع الهيئات الحكومية (مثال: إمارة المنطقة، الأمانة، أو جهة خدمية حكومية).

وسيتم تطبيق أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلات المهيكلية) على عينة من موظفي المؤسسة الحكومية بهدف قياس مستوى تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي

### 3.6. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية وقياس أثر تطبيق الإدارة الذكية على رضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي.

#### أولاً: نوع المنهج

- **المنهج الوصفي**: لوصف واقع تطبيق الإدارة الذكية وقياس مستوى رضا الموظفين ومعدل الدوران.
- **المنهج التحليلي**: لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسير النتائج.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية المختارة**.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

سيتم اختيار **عينة عشوائية بسيطة** من الموظفين، وتمثل مختلف الفئات الوظيفية.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. **الاستبانة الإلكترونية لقياس:**
  - مستوى تطبيق الإدارة الذكية
  - رضا الموظفين
  - معدل الدوران الوظيفي المتوقع
2. **المقابلات المهيكلية** مع عدد من المدراء والمسؤولين.

#### خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

- المتوسطات الحسابية
- الانحدار البسيط والمتعدد
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار (T-Test) عند الحاجة
- وذلك باستخدام برنامج SPSS.

### 3.7. الدراسة الميدانية

ستعتمد هذه الدراسة على تطبيق ميداني داخل إحدى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف قياس أثر تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي. وسيتم تنفيذ الجانب الميداني من خلال جمع البيانات مباشرة من الموظفين العاملين في المؤسسة المختارة، باستخدام أدوات البحث المناسبة مثل الاستبيان والمقابلات المهيكلية.

وسيتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين تمثل مختلف الفئات الوظيفية، بهدف قياس مدى تطبيق الإدارة الذكية في بيئة العمل، ومستوى رضا الموظفين، إضافة إلى العوامل المتعلقة بمعدل الدوران الوظيفي. كما سيتم إجراء مقابلات موجهة مع عدد من المشرفين والمديرين للحصول على معلومات أعمق حول الأساليب الإدارية المتبعة وكيفية الاستفادة من التقنيات الذكية في تحسين بيئة العمل.

يهدف هذا التطبيق الميداني إلى الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يساعد في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تعكس واقع تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران.

### 3.8. مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع من أربعة فصول رئيسية، تم تنظيمها بشكل يحقق الترابط المنهجي بين الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث يشتمل على المقدمة التي توضح فكرة البحث وأهميته، ثم عرض مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية المرتبطة بها، إضافة إلى بيان أهمية الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها، كما يتضمن نموذج الدراسة المقترح ومنهجية البحث وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب عرض المخطط العام للدراسة.

أما الفصل الثاني فيختص بالدراسات السابقة، حيث يتناول عرضًا وتحليلًا لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال استعراض المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الذكية، والمتغيرات التابعة المتمثلة في رضا الموظفين ومعدل دوران العمل، ثم توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة.

ويعرض الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة، حيث يتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ثم اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويختص الفصل الرابع بمناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وبيان مدى توافقها مع نتائج الدراسات السابقة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين مستوى تطبيق الإدارة الذكية ورفع مستوى رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية، إضافة إلى عرض المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

## 4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

#### 4.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تسهم في توضيح الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد موقعها بين الجهود البحثية السابقة، إضافة إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها. يركز هذا الفصل على استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الذكية، ورضا الموظفين، ومعدل الدوران الوظيفي، مع تسليط الضوء على العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق المؤسسات الحكومية

#### 4.2. المتغير المستقل (الإدارة الذكية)

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الإدارة الذكية بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً يعتمد على التحول الرقمي، واستخدام البيانات، والتقنيات الذكية في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أشار الحربي (2022) إلى أن تطبيق الإدارة الذكية يسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة القرارات في المؤسسات الحكومية، من خلال الاعتماد على نظم المعلومات والتحليل الذكي للبيانات. كما أوضحت دراسة الشمري (2021) أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم أبعاد الإدارة الذكية، حيث يؤدي إلى تسريع الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتحسين مستوى الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى ممارسات الإدارة الذكية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

#### 4.3. المتغير التابع (رضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي)

ركزت مجموعة من الدراسات على رضا الموظفين باعتباره مؤشرًا رئيسًا على فعالية الإدارة وجودة بيئة العمل. فقد بينت دراسة محمد (2020) أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يسهم بشكل مباشر في تقليل نية الموظفين لترك العمل، ويعزز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات.

من جهة أخرى، تناولت دراسات عديدة موضوع الدوران الوظيفي وأسبابه في القطاع الحكومي، حيث أشارت دراسة ديفيس (2021) إلى أن ضعف بيئة العمل، وقلة التحفيز، وعدم وضوح السياسات الإدارية من أبرز العوامل المؤدية لارتفاع معدل الدوران الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن تحسين الممارسات الإدارية يسهم في الحد من هذه الظاهرة.

#### 4.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سعت بعض الدراسات إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي. فقد توصلت دراسة الزهراني (2023) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التحليلات الذكية في الإدارة وارتفاع مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية. كما أشارت النتائج إلى أن تبني الإدارة الذكية يسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط الوظيفية.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الحربي (2022) أن تطبيق مبادئ الإدارة الذكية يؤدي إلى تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة، وتقليل رغبتهم في ترك العمل، نتيجة لتحسن أساليب التواصل، وعدالة القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات.

#### 4.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا متزايدًا بموضوع الإدارة الذكية وأثرها على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات أو بيانات محددة، مع محدودية الدراسات التي تناولت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل متكامل. كما تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل الدوران الوظيفي ضمن نموذج واحد، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، بما يسهم في سد الفجوة البحثية وتقديم نتائج علمية وتطبيقية ذات قيمة

## 5. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## 5.1. المقدمة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، وتحليل أثرها على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة الحكومية محل التطبيق، نظرًا لارتباطهم المباشر بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في مستوى تطبيق الإدارة الذكية ومستوى الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل. أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية، بما يضمن الحصول على بيانات واقعية يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، واشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذكية، ومستوى رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل المتوقع. كما تم استخدام المقابلات المهيكلية مع عدد من القيادات الإدارية والمشرفين بهدف الحصول على معلومات أكثر عمقًا تدعم نتائج الدراسة الميدانية.

ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف بيانات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) عند الحاجة للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتهدف هذه الإجراءات المنهجية إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، وتوضح مدى تأثيرها على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل، بما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

## 5.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة كما سيتم قياسها ميدانيًا، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة أداة الدراسة المستخدمة، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

### الإدارة الذكية:

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية وتحليل البيانات في التخطيط واتخاذ القرار، وتسهيل الإجراءات، وتعزيز التواصل التنظيمي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة المتعلقة بأبعاد الإدارة الذكية، والمتمثلة في الرقمنة، واتخاذ القرار المبني على البيانات، والأتمتة، والتواصل الذكي، وتطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة.

### رضا الموظفين:

ويقصد به مستوى الشعور الإيجابي لدى الموظفين تجاه بيئة العمل والسياسات الإدارية والحوافز وفرص التطور الوظيفي، ومدى تقبلهم لطبيعة العمل داخل المؤسسة الحكومية. ويُقاس هذا المتغير من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة في فقرات الاستبانة التي تعكس مستوى الرضا الوظيفي.

### معدل دوران العمل:

ويقصد به في هذه الدراسة مدى رغبة الموظف في ترك العمل أو الانتقال إلى وظيفة أخرى، وما يرتبط بذلك من ضعف الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة. ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بنية ترك العمل، والبحث عن فرص وظيفية أخرى، ومستوى الاستقرار الوظيفي.

### المؤسسات الحكومية:

ويقصد بها الجهات التابعة للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية التي تطبق الأنظمة الإدارية الرسمية وتقدم خدمات عامة للمواطنين والمقيمين، والتي تم اختيار إحداها لتطبيق الدراسة الميدانية عليها

## 5.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على الأسلوب الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية. ويقوم هذا التصميم على جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم تحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.

ويُصنّف هذا البحث ضمن الدراسات التطبيقية الميدانية التي تسعى إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع العملي، من خلال قياس مستوى تطبيق الإدارة الذكية داخل المؤسسة الحكومية محل الدراسة، والتعرف على مستوى رضا الموظفين، ومدى تأثير ذلك في معدل دوران العمل. كما يعتمد التصميم البحثي على اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، حيث تم تحديد الإدارة الذكية كمتغير مستقل، ورضا الموظفين ومعدل دوران العمل كمتغيرات تابعة.

ويتضمن التصميم البحثي تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتطوير أداة قياس مناسبة تتسم بالصدق والثبات، وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، مثل معامل الارتباط والانحدار واختبار الفروق، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويُتوقع أن يساعد هذا التصميم في تقديم صورة واضحة عن واقع تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية، وبيان أثرها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

## 5.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة الحكومية محل التطبيق في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة والتمثل في تطبيق مبادئ الإدارة الذكية ومستوى رضا الموظفين ومعدل دوران العمل. ويُعد هذا المجتمع هو الأكثر قدرة على توفير البيانات الدقيقة التي تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل بيئة العمل الحكومية.

ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة ممثلة له باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإتاحة الفرصة المتكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، ولضمان الحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة من الدقة والموضوعية. كما روعي عند اختيار العينة أن تشمل مختلف الفئات الوظيفية، بما يسهم في تكوين صورة شاملة عن واقع تطبيق الإدارة الذكية ومستوى الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل داخل المؤسسة.

وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع البحث وطبيعة الدراسة، وبما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية دقيقة. وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة وجمع البيانات منهم بطريقة مباشرة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ويهدف اختيار هذه الطريقة في أخذ العينات إلى تقليل التحيز وزيادة درجة الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، بما يسهم في تقديم مؤشرات واقعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة والخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية

## 5.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من مصدرين رئيسيين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية دقيقة. تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي تم الحصول عليها ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت فقراتها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة والمتمثلة في تطبيق مبادئ الإدارة الذكية ورضا الموظفين ومعدل دوران العمل. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بطريقة مباشرة، مع توضيح الهدف من الدراسة والتأكيد على سرية المعلومات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لضمان الحصول على استجابات دقيقة وموضوعية.

كما تم استخدام المقابلات المهيكلية مع عدد من القيادات الإدارية والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الحصول على معلومات أكثر عمقًا حول واقع تطبيق الإدارة الذكية، والتعرف على الممارسات الإدارية المتبعة، ومدى تأثيرها في بيئة العمل ومستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يسهم في دعم نتائج الاستبانة وتفسيرها بصورة أكثر شمولًا.

أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكمة، والدراسات السابقة، إضافة إلى المصادر الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الرئيسية وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

وتهدف هذه الإجراءات إلى توفير بيانات دقيقة وموثوقة تسهم في تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات والمقترحات العملية.

## 5.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة بصورة شاملة ودقيقة.

### البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة، من خلال الاستبانة التي أُعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذكية، ومستوى رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل. وقد تم الحصول على هذه البيانات بشكل مباشر من المبحوثين، الأمر الذي أسهم في توفير معلومات واقعية تعكس آراءهم واتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة.

### البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة، مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، إضافة إلى التقارير والمصادر الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تم الاعتماد على هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسية، وصياغة الفرضيات، ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

ويسهم الاعتماد على هذين النوعين من البيانات في تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، مما يعزز من دقة النتائج التي يتم التوصل إليها ويدعم قدرتها على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية واضحة.

## 5.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تمت معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفق مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة علمية. وقد تم اتباع الخطوات الآتية:

### أولاً: مراجعة البيانات وترميزها

تم التأكد من سلامة الاستبانات المسترجعة، واستبعاد غير المكتمل منها، ثم ترميز الإجابات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي وفق مقياس ليكرت الخماسي ( $1 = \text{لا أوافق بشدة}$ ،  $5 = \text{أوافق بشدة}$ ).

### ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى تطبيق الإدارة الذكية، ومستوى رضا الموظفين، ومستوى معدل دوران العمل.
- تحديد درجة التطبيق (منخفض – متوسط – مرتفع) وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي.

### ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة.
- كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعادها.

### رابعاً: اختبار العلاقات بين المتغيرات

لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق الإدارة الذكية ورضا الموظفين، وبين الإدارة الذكية ومعدل دوران العمل.

### خامساً: تحليل الانحدار

لقياس أثر المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الإدارة الذكية) على المتغيرات التابعة، تم استخدام:

- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الإدارة الذكية على كل من رضا الموظفين ومعدل دوران العمل.
- تحليل الانحدار المتعدد عند الحاجة لقياس تأثير أبعاد الإدارة الذكية مجتمعة.

سادسًا: اختبار الفروق الإحصائية  
تم استخدام:

- اختبار (T-Test) لقياس الفروق بين متوسطات المتغيرات وفقًا لبعض الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس أو المسمى الوظيفي) عند الحاجة.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إذا وُجد أكثر من مجموعتين للمقارنة.

سابعًا: مستوى الدلالة الإحصائية

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج، بحيث تُعد النتائج ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05.

وبذلك تسهم هذه الإجراءات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة بطريقة علمية منهجية، واختبار فرضياتها بدقة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع أثر تطبيق الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية.

## 5.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وذلك بهدف دراسة أثر تطبيق مبادئ الإدارة الذكية على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل في المؤسسات الحكومية. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة ممثلة له باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها.

كما تم تصميم أداة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة بدقة، مع التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، إضافة إلى إجراء مقابلات مهيكلية لدعم النتائج الكمية ببيانات نوعية تعزز تفسير النتائج بصورة أكثر عمقاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

وتسهم هذه المنهجية المتكاملة في توفير إطار علمي دقيق لتحليل أثر الإدارة الذكية على بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، بما يمهد الطريق للفصل التالي الذي يتناول عرض النتائج الإحصائية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص التوصيات العملية التي يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمل.

## 6. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## **6.1. المقدمة**

## **6.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)**

## **6.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات**

#### **6.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)**

#### **6.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج**

## 6.6. الخاتمة

## 7. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **7.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **7.2. توصيات الدراسة:**

### 7.3. الخاتمة:

### قائمة المراجع

الملاحق