

## نموذج المشروع النهائي 2

دور الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها في دعم وتحقيق  
التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص  
بمنطقة جازان

اسم الطالب

يحي علي عيسى

221001474

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025 - 1447



# إِهْدَاء

إلى من كانت دعواتهم النور الذي أنار طريقي،

إلى من علّمني أن الجد والاجتهاد سبيل الوصول إلى القمم،

إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر،

لكما كل الامتنان والعرفان على دعمكما المستمر، وثقتكما التي كانت وقوداً لمسيرتي العلمية.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا مشاعل علم ونور،

أهديكم هذا العمل تقديرًا لجهودكم وتوجيهاتكم التي صنعت الفارق في رحلتي الأكاديمية.

إلى زملائي وأصدقائي، من شاركوني مراحل الدراسة والتعب،

كان وجودكم حافزاً ودافعاً للاستمرار، فلكم كل الشكر والتقدير.

إلى نفسي، التي صبرت وثابرت رغم العثرات،

إلى كل لحظة تحدٍ تحولت إلى إنجاز،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون فخرٍ وسعيٍ نحو مستقبلٍ أفضل بإذن الله.

# شُكْرًا وَنَفَقَاتٍ

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية) وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت 362 موظفاً إدارياً في 35 شركة، تكونت الاستبانة من 22 فقرة مقاسة بمقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدقها وثباتها (ألفا كرونباخ = 0.95). تم تحليل البيانات باستخدام SPSS ، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري كان مرتفعاً بمتوسطات حسابية (3.69) و (3.67) على التوالي. أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً  $(\alpha \leq 0.01)$  للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها مجتمعة على التكامل الإداري، حيث بلغ معامل التحديد  $(R^2 = 0.733)$  ، ومعامل الارتباط  $(R = 0.856)$  ، وقيمة  $F$  (326.142) بدلالة (0.000). على مستوى الأبعاد الفردية، كان لإدارة المعلومات والوثائق أقوى تأثير  $(R^2 = 0.590)$  ، يليه التقنيات المكتبية الحديثة  $(R^2 = 0.551)$  ، ثم المهارات المهنية والسلوكية  $(R^2 = 0.526)$  ، وجميعها دالة إحصائياً.

تُثري الدراسة الأدبيات العربية حول الإدارة المكتبية الحديثة، وتزود صناع القرار بأدلة علمية حول أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة وأنظمة إدارة المعلومات وتطوير مهارات العاملين لتعزيز التكامل الإداري. توصي الدراسة الشركات بتطوير أنظمتها المكتبية الإلكترونية، وتدريب موظفيها، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارات. تدعم النتائج جهود التحول الرقمي في المملكة ضمن رؤية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المكتبية المتقدمة، التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، المهارات المهنية والسلوكية، التكامل الإداري، شركات القطاع الخاص، منطقة جازان، رؤية السعودية 2030، التحول الرقمي.

## قائمة المحتويات

|         |                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                                                     |
| ب.....  | الإهداء                                                                    |
| ب.....  |                                                                            |
| ب.....  | الشكر والتقدير                                                             |
| د.....  | مستخلص الدراسة                                                             |
| ه.....  | قائمة المحتويات                                                            |
| ح.....  | قائمة الجداول                                                              |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                          |
| 1.....  | 1.1 المقدمة:                                                               |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                                                          |
| 4.....  | 3.1 أهمية الدراسة                                                          |
| 5.....  | 4.1 أسئلة الدراسة                                                          |
| 6.....  | 5.1 أهداف الدراسة                                                          |
| 7.....  | 6.1 فرضيات الدراسة                                                         |
| 8.....  | 7.1 نموذج الدراسة                                                          |
| 8.....  | 8.1 منهجية الدراسة                                                         |
| 9.....  | 9.1 الدراسة الميدانية                                                      |
| 9.....  | 10.1 مخطط المشروع المقترح                                                  |
| 11..... | الفصل الثاني: الإطار النظري الدراسات السابقة                               |
| 11..... | المقدمة:                                                                   |
| 13..... | المبحث الأول: المتغير المستقل                                              |
| 13..... | 1.1.2 مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة وتطورها التاريخي:                    |
| 14..... | 2.1.2 التقنيات المكتبية الحديثة:                                           |
| 17..... | 3.1.2 إدارة المعلومات والوثائق:                                            |
| 19..... | 4.1.2 البعد الثالث: المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية: |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 22 | 5.1.2 النظريات المفسرة للإدارة المكتبية المتقدمة:           |
| 24 | المبحث الثاني: المتغير التابع                               |
| 24 | 1.2.2 مفهوم التكامل الإداري وأهميته:                        |
| 25 | 2.2.2 أبعاد التكامل الإداري:                                |
| 26 | 3.2.2 معوقات التكامل الإداري:                               |
| 27 | 4.2.2 آليات تعزيز التكامل الإداري:                          |
| 28 | 5.2.2 التكامل الإداري في سياق القطاع الخاص السعودي:         |
| 29 | 6.2.2 النظريات المفسرة للتكامل الإداري:                     |
| 31 | المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع  |
| 31 | 1.3.2 المقدمة                                               |
| 33 | 2.3.2 الدراسات السابقة الداعمة للعلاقة:                     |
| 34 | 3.3.2 الخاتمة                                               |
| 35 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                |
| 35 | 1.3 المقدمة                                                 |
| 35 | 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 37 | 3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)                            |
| 37 | 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 39 | 5.3 طريقة جمع البيانات                                      |
| 40 | 6.3 صدق الأداة                                              |
| 42 | 7.3 ثبات الأداة                                             |
| 43 | 8.3 أنواع البيانات                                          |
| 44 | 9.3 إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 45 | 10.3 الخاتمة                                                |
| 47 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج              |
| 47 | 1.4 المقدمة                                                 |
| 47 | 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)      |
| 52 | 3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 58 | 4.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 65 | ..... 5.4 الخاتمة                                          |
| 67 | ..... الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والدراسات المستقبلية |
| 67 | ..... 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                |
| 70 | ..... 2.5 توصيات الدراسة                                   |
| 72 | ..... 3.5 الخاتمة                                          |
| 74 | ..... ABSTRACT                                             |
| 75 | ..... قائمة المراجع                                        |
| 75 | ..... المراجع العربية                                      |
| 76 | ..... المراجع الإنجليزية                                   |
| 79 | ..... الملاحق                                              |
| 80 | ..... الاستبيان                                            |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                       | رقم<br>الجدول |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 40            | جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه                 | 1.            |
| 42            | جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة                                         | 2.            |
| 47            | جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                                           | 3.            |
| 48            | جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر                                                           | 4.            |
| 49            | جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                                   | 5.            |
| 49            | جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                                    | 6.            |
| 50            | جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري                                                 | 7.            |
| 51            | جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة                                                      | 8.            |
| 51            | جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط الشركة                                                 | 9.            |
| 52            | جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقنيات المكتبية الحديثة         | 10.           |
| 53            | جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة المعلومات والوثائق          | 11.           |
| 54            | جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات المهنية والسلوكية        | 12.           |
| 55            | جدول (13): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة المكتبية المتقدمة)            | 13.           |
| 56            | جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (التكامل الإداري)      | 14.           |
| 58            | جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة على التكامل الإداري | 15.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                      | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 61            | جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التقنيات المكتبية الحديثة على التكامل الإداري  | 16.           |
| 62            | جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعلومات والوثائق على التكامل الإداري   | 17.           |
| 64            | جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات المهنية والسلوكية على التكامل الإداري | 18.           |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تمثل الإدارة أحد أهم ركائز النجاح في أي مؤسسة، إذ تسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وفي ظل التطورات التقنية والإدارية المتلاحقة، برزت الحاجة إلى تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية نحو أنماط أكثر تقدمًا تعتمد على الابتكار، والمرونة، والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة، سواء في القطاع العام أو الخاص، مطالبة بإعادة هيكلة أنظمتها الإدارية وتبني ممارسات متقدمة في مجال الإدارة المكتبية تواكب متطلبات بيئة العمل المعاصرة، القائمة على سرعة الاتصال ودقة المعلومات ووضوح الصلاحيات (الأنصاري، 2022).

تُعد الإدارة المكتبية المتقدمة إحدى الركائز الأساسية في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي؛ فهي لم تعد مقتصرة على الأعمال الروتينية المتعلقة بالمراسلات أو حفظ الملفات، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التنسيق الداخلي بين مختلف الإدارات، وذلك من خلال توظيف مهارات السكرتارية الحديثة، وإدارة الوقت، وتنظيم الاجتماعات، والتعامل مع التقنيات الرقمية بفاعلية، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد الإدارة المكتبية المتقدمة تحقق مستويات أعلى من التكامل الإداري والانسجام التنظيمي بين وحداتها (التيجاني، 2022).

إن التكامل الإداري يعدّ من أبرز المؤشرات على نضج البنية التنظيمية للمؤسسة، إذ يُعبر عن درجة التنسيق والترابط بين أنشطتها وأقسامها المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة. ويُعد غياب التكامل الإداري أحد أبرز معوقات تحقيق الكفاءة في المؤسسات، لما يسببه من تكرار في الجهود وضعف في التواصل المؤسسي وإهدار للموارد، ويتضح أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة المكتبية المتقدمة في تحقيق هذا التكامل، كونها تمثل المحور الذي تتناسب عبره المعلومات والتقارير والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة. (Al-Qahtani & Al-Mutairi, 2022)

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في سياق التحول الذي تشهده الشركات السعودية، ولا سيما في منطقة جازان، نحو تطبيق الممارسات الإدارية المتقدمة، تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة بيئة العمل في القطاع الخاص. إذ تشهد المنطقة توسعًا في المشاريع الاستثمارية والتنموية، مما يستدعي وجود إدارة مكتبية مؤهلة تمتلك مهارات الاتصال، والتخطيط، والقدرة على التنسيق الإداري بين الوحدات المختلفة لتحقيق التميز المؤسسي .

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل دور الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها في دعم وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، من خلال تحديد أبرز المهارات الإدارية والتقنية والسلوكية التي تسهم في تحقيق الانسجام الإداري والتفاعل التنظيمي الفعال داخل هذه المؤسسات، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة أدائها الإداري في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة، خصوصًا في القطاع الخاص، تحديًا متزايدًا في تحقيق مستوى عالٍ من التكامل الإداري بين إداراتها المختلفة، نظرًا لتعدد المهام وتشعب المسؤوليات وتداخل الأدوار التنظيمية، ومع التطور السريع في بيئة العمل وظهور أنماط جديدة من الإدارة تعتمد على التحول الرقمي والتمكين الإداري، برزت الحاجة إلى وجود إدارة مكتبية متقدمة تمتلك المهارات والمعارف القادرة على تعزيز التواصل الإداري وتسهيل انسياب المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة (الأنصاري، 2022).

ورغم ما تشهده المملكة العربية السعودية من جهود تطوير إداري تتماشى مع رؤية 2030، فإن العديد من المؤسسات ما زالت تعاني من قصور في التكامل الإداري الداخلي نتيجة ضعف التنسيق وغياب الوعي بقدرات الإدارة المكتبية الحديثة ودورها الاستراتيجي في دعم القرارات وتوحيد الجهود (ابن طالب، 2025).

□ فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة ما زال يُتناول غالبًا من منظور وظيفي تقليدي يركّز على مهام السكرتارية وإدارة المراسلات، في حين أن البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم في دعم التكامل الإداري لم يحظَ بالدراسة الكافية في السياقات العربية والخليجية (التيجاني، 2022)، كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين نظم المعلومات والتكامل المؤسسي (Abuezhayeh et al., 2022)، أو بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء (Hanaky, 2021)، دون تحليل مباشر للدور الذي تؤديه الإدارة المكتبية المتقدمة في بناء قنوات التواصل والتنسيق بين الإدارات داخل المؤسسات الخاصة.

وبالتالي، توجد فجوة معرفية واضحة تتمثل في غياب نموذج نظري متكامل يربط بين مهارات الإدارة المكتبية الحديثة وأثرها في تحقيق التكامل الإداري الشامل داخل بيئات الأعمال السعودية، لا سيما في مناطق نامية مثل جازان التي تمثل نموذجًا لتنوع الأنشطة الاقتصادية والإدارية..

### □ فجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر الممارسات الإدارية في العديد من مؤسسات القطاع الخاص السعودي ضعفًا في استثمار الكفاءات المكتبية المدربة على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والتوثيق والتنسيق بين الإدارات، كما أن تطبيق مفاهيم الإدارة المكتبية المتقدمة لا يزال محدودًا في الشركات المحلية مقارنة بالممارسات الدولية المعتمدة على أتمتة العمليات الإدارية وربطها إلكترونياً بما يعزز التكامل المؤسسي.

وأن الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المهارات المكتبية والفعالية التنظيمية في البيئة السعودية نادرة، ولم تُخصَّص أبحاث ميدانية تركز على منطقة جازان تحديدًا رغم ما تشهده من نمو اقتصادي وتوسع في الشركات الخاصة، مما يبرز حاجة ماسة إلى دراسات تطبيقية ميدانية تكشف عن واقع الإدارة المكتبية المتقدمة ودورها في التكامل الإداري...

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور

الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها في دعم وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات

القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى تسليط الضوء على دور الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها بوصفها أحد المكونات المحورية في تحقيق التكامل الإداري داخل المؤسسات الحديثة، فالإدارة المكتبية لم تعد وظيفة خدمية تقليدية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تنظيم تدفق المعلومات وصنع القرار والتنسيق بين الإدارات..

#### على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة المكتبية المتقدمة من خلال تناولها لدور هذا المجال في تحقيق التكامل الإداري داخل المؤسسات.
- تقدم إطارًا نظريًا جديدًا يربط بين مهارات الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري، وهو ربط لم يحظَ بالدراسة الكافية في الأدبيات العربية السابقة.
- تسد فجوة علمية تتعلق بغياب الدراسات التي تناولت الإدارة المكتبية من منظور استراتيجي يركّز على دورها في دعم اتخاذ القرار والتنسيق الإداري الداخلي.
- تساهم في تطوير المفاهيم الحديثة للإدارة المكتبية، وإبرازها كأداة من أدوات القيادة الإدارية الفاعلة، وليست مجرد وظيفة تنفيذية تقليدية.
- تضع الدراسة أسسًا نظرية يمكن أن تُبنى عليها أبحاث مستقبلية تهتم بتحليل التكامل الإداري في المؤسسات الخاصة في ضوء الممارسات المكتبية الحديثة.
- تُثري المجال الأكاديمي من خلال تقديم نموذج علمي يربط بين الكفاءة المكتبية والإدارة المتكاملة، بما يعزز الرؤية الشمولية للإدارة المعاصرة.

#### على المستوى التطبيقي:

- تساعد نتائج الدراسة الشركات والمؤسسات الخاصة في تحديد المهارات المكتنية الجوهرية التي تضمن تحقيق التنسيق الإداري بين مختلف الإدارات.
- تقدم أدوات عملية يمكن استخدامها لقياس مستوى التكامل الإداري وتحديد مواطن الضعف في منظومة الاتصال الإداري الداخلية.
- تتيح للإدارات العليا إمكانية تطوير برامج تدريب وتأهيل تستهدف رفع كفاءة العاملين في الإدارة المكتنية وتحديث مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.
- تمثل الدراسة مرجعاً تطبيقياً يمكن الاعتماد عليه في تصميم سياسات داخلية تُعزز من فعالية الاتصال المؤسسي وانسياب المعلومات بين المستويات التنظيمية.
- تسهم في دعم توجهات التطوير الإداري في المملكة من خلال إبراز أهمية التكامل بين الإدارات كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز قدرة الشركات على مواكبة التحول الرقمي وتبني أساليب الإدارة المكتنية الذكية بما يرفع من كفاءتها التشغيلية.
- تمثل الدراسة أداة توجيهية لصناع القرار في القطاع الخاص لربط الإدارة المكتنية المتقدمة بالأداء الإداري الشامل وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

## 4.1 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيس للدراسة :** ما أثر الإدارة المكتنية المتقدمة بأبعادها (التقنيات المكتنية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتنية) على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

الأسئلة الفرعية

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية) على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

### الأهداف الفرعية للدراسة

- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المكتبية المتقدمة وأهميتها في دعم التكامل الإداري داخل منظمات القطاع الخاص.
- قياس مستوى تطبيق التقنيات المكتبية الحديثة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، وبيان دورها في تحسين التنسيق وتكامل الإجراءات بين الإدارات.
- دراسة واقع إدارة المعلومات والوثائق في الشركات محل الدراسة، وتحليل أثرها في تعزيز تدفق المعلومات وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات المختلفة.
- تحديد مستوى توافر المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية، وبيان أثرها في دعم التعاون والتكامل الإداري بين الإدارات.
- تحليل الأثر الكلي للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على مستوى التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.
- الخروج بنتائج وتوصيات علمية عملية تسهم في تفعيل دور الإدارة المكتبية المتقدمة وتعزيز التكامل الإداري في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية) على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

## الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المكتبية المتقدمة وأهميتها في دعم التكامل الإداري داخل منظمات القطاع الخاص.
2. قياس مستوى تطبيق التقنيات المكتبية الحديثة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، وبيان دورها في تحسين التنسيق وتكامل الإجراءات بين الإدارات.
3. دراسة واقع إدارة المعلومات والوثائق في الشركات محل الدراسة، وتحليل أثرها في تعزيز تدفق المعلومات وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات المختلفة.
4. تحديد مستوى توافر المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية، وبيان أثرها في دعم التعاون والتكامل الإداري بين الإدارات.
5. تحليل الأثر الكلي للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على مستوى التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.
6. الخروج بنتائج وتوصيات علمية عملية تسهم في تفعيل دور الإدارة المكتبية المتقدمة وتعزيز التكامل الإداري في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

## 6.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية) وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

### الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التقنيات المكتبية الحديثة وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعلومات والوثائق وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان..

## 7.1 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرين رئيسيين، يتمثل الأول في المتغير المستقل وهو الإدارة المكتبية المتقدمة، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية، في حين يتمثل المتغير الثاني في المتغير التابع وهو تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

ويفترض نموذج الدراسة وجود تأثير مباشر لأبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة مجتمعة ومنفردة على مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، بما يساهم في تعزيز التنسيق الإداري، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم التكامل في الإجراءات والقرارات بين مختلف الإدارات داخل المنظمة.

## 8.1 منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يساهم في وصف واقع الإدارة المكتبية المتقدمة وأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، وتحليل مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، فضلاً عن الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى تحليل الظواهر الإدارية القائمة واستخلاص نتائج علمية يمكن تعميمها نسبياً في بيئة الدراسة.

كما ستعتمد الدراسة على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية، من خلال تصميم استبانة علمية موجهة إلى العاملين في الإدارات المكتبية والإدارية في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، وذلك لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها وفق مقياس علمي معتمد. وستُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها.

## 9.1 الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية في تطبيق الجانب العملي للدراسة على شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية، باعتبارها ميداناً مناسباً لدراسة واقع الإدارة المكتبية المتقدمة ودورها في تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات. ويعود اختيار هذا الميدان إلى ما يشهده القطاع الخاص في منطقة جازان من توسع تنظيمي وتنوع في الأنشطة الإدارية، بما يستلزم تفعيل ممارسات إدارية حديثة تدعم التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان هي المنشآت الاقتصادية والاستثمارية العاملة ضمن النطاق الجغرافي لمنطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، والتي تدار وفق أنظمة ولوائح القطاع الخاص، وتشمل مختلف الأنشطة التجارية والخدمية والصناعية. وتُعد هذه الشركات ميداناً مناسباً لتطبيق الدراسة نظراً لتنوع هياكلها التنظيمية وتعدد إداراتها، مما يبرز الحاجة إلى ممارسات الإدارة المكتبية المتقدمة لدعم التنسيق والتكامل الإداري بين إداراتها المختلفة.

## 10.1 مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل الأسس الأولية التي يقوم عليها البحث، ويعرض خلفيته ومشكلته وأهدافه وحدوده وهيكله. وتشمل عناصره الرئيسية:

1. المقدمة

2. مشكلة الدراسة

3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. منهجية الدراسة
9. مصطلحات الدراسة الإجرائية
10. هيكله فصول البحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعنى هذا الفصل بتأصيل المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وإبراز نتائج الدراسات السابقة.

- المبحث الأول: المتغير المستقل : الإدارة المكتبية
- المبحث الثاني: المتغير التابع تحقيق التكامل الإداري

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل وصفاً شاملاً لمكان التطبيق (شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان)، ومجتمع الدراسة والعينة، وأدوات جمع البيانات، والخصائص العامة للمشاركين، والتحليلات الإحصائية الأساسية والاختبارات المستخدمة للتحقق من فرضيات الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يختص هذا الفصل بعرض النتائج الرئيسة التي تم التوصل إليها، وتحليلها وربطها بفرضيات الدراسة. كما يشمل التوصيات العملية الموجهة للشركات الهندسية لتعزيز فعالية هيكله المشاريع ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية في الموضوع ذاته.

## الفصل الثاني: الإطار النظري الدراسات السابقة

### المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية في طبيعة العمل الإداري والمكتبي، حيث أصبحت الإدارة المكتبية المتقدمة محوراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتكامل بين مختلف الإدارات في منظمات الأعمال الحديثة. وتكتسب هذه التحولات أهمية خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية نحو التحول الرقمي والتطوير الإداري ضمن رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز قدرته التنافسية من خلال اعتماد أفضل الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة.

تمثل الإدارة المكتبية المتقدمة العمود الفقري للعمليات الإدارية في المنظمات المعاصرة، فهي لم تعد مجرد وظيفة داعمة تقتصر على الأعمال الروتينية التقليدية، بل تحولت إلى نظام إداري متكامل يعتمد على التقنيات الحديثة وإدارة المعلومات بكفاءة عالية، إضافة إلى تطوير المهارات المهنية والسلوكية للعاملين فيها. ويشير (Rindani et al., 2025) إلى أن الأدوار الحديثة للإدارة المكتبية تتجاوز الوظائف التقليدية لتشمل التخطيط الاستراتيجي والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية وتوفير البنية المعلوماتية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

من جهة أخرى، يعد التكامل الإداري بين الإدارات من المفاهيم الحيوية التي تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي الشامل، حيث يهدف إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، وكسر حواجز العزلة الإدارية، وتحقيق تدفق سلس للمعلومات والموارد بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أكد (Abuezhayeh et al., 2022) على أن التكامل الإداري يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في بيئة الأعمال المعقدة التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الإدارات.

وفي السياق السعودي، تواجه شركات القطاع الخاص في منطقة جازان تحديات متعددة تتعلق بتطوير أنظمتها الإدارية وتحقيق التكامل بين إداراتها المختلفة، وذلك في ظل المنافسة المتزايدة والتوجه نحو التحول الرقمي. وتشير (Alajmi, 2023) إلى أن اعتماد الأنظمة الذكية

والتقنيات الحديثة في الإدارة يمثل أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات السعودية في تحقيق أهدافها التنموية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، حيث يتناول المبحث الأول الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها المختلفة المتمثلة في التقنيات المكتبية الحديثة، وإدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين. بينما يستعرض المبحث الثاني التكامل الإداري بين الإدارات من حيث مفهومه وأبعاده وأهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية. كما يتناول الفصل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع استنادًا إلى الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة، بما يوفر قاعدة معرفية صلبة لفهم الظواهر المدروسة ويمهد لبناء نموذج الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية منهجية.

## المبحث الأول: المتغير المستقل

### 1.1.2 مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة وتطورها التاريخي:

تعد الإدارة المكتبية من المجالات الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، حيث انتقلت من كونها مجرد أنشطة روتينية بسيطة تتعلق بالكتابة والحفظ والاتصالات الإدارية، إلى نظام إداري متكامل يستند إلى التقنيات الحديثة والمعرفة المتخصصة. ففي المراحل المبكرة من التطور الإداري، كانت الإدارة المكتبية تقتصر على الأعمال الكتابية اليدوية وإدارة المراسلات وحفظ الملفات الورقية، إلا أن التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في بيئة الأعمال أدت إلى إعادة صياغة مفهوم الإدارة المكتبية بشكل جذري.

يشير مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة إلى مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة والتقنيات التي تهدف إلى تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والمكتبية باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الإدارية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في العمل الإداري. وتتضمن الإدارة المكتبية المتقدمة مجموعة واسعة من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على جميع الأنشطة المكتبية، إضافة إلى إدارة المعلومات والوثائق والاتصالات الإدارية وتوفير الدعم الإداري للمستويات الإدارية المختلفة (Rindani et al., 2025).

وقد أشار الباحثون إلى أن الإدارة المكتبية الحديثة تمثل فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة، حيث تطورت أهدافها ومبادئها ووظائفها بشكل ملحوظ خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من أجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للاتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية في أغلب القطاعات أكثر كفاءة وفعالية. وتختلف الإدارة المكتبية المتقدمة عن الإدارة المكتبية التقليدية في عدة جوانب جوهرية، أبرزها الاعتماد الكثيف على التقنيات الرقمية، والتركيز على إدارة المعلومات والمعرفة بدلاً من إدارة الأوراق، والتوجه نحو تطوير المهارات المهنية المتخصصة للعاملين في المجال المكتبي.

في السياق التاريخي، يمكن تقسيم تطور الإدارة المكتبية إلى عدة مراحل رئيسية. فالمرحلة الأولى كانت تتميز بالاعتماد الكامل على الأساليب اليدوية في معالجة المعلومات والوثائق، حيث كانت الآلات الكاتبة والملفات الورقية تمثل الأدوات الأساسية للعمل المكتبي. أما المرحلة الثانية فقد شهدت ظهور أجهزة الحاسوب الشخصية وبرامج معالجة النصوص، مما أحدث نقلة نوعية في كفاءة العمل المكتبي. والمرحلة الثالثة والتي نعيشها حالياً تتميز بالتحول الرقمي الشامل واستخدام الأنظمة المتكاملة لإدارة المعلومات والوثائق والاتصالات، إضافة إلى توظيف تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في العمليات المكتبية (Koko & Douglas, n.d.).

وتكتسب الإدارة المكتبية المتقدمة أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تسهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات السريعة والمبنية على معلومات دقيقة وحديثة. كما تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، وتحسين استغلال الموارد البشرية من خلال تحريرها من المهام المتكررة والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارة مكتبية متقدمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والتنسيق بين الإدارات المختلفة مقارنة بتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية (Sandhu et al., 2024).

### 2.1.2 التقنيات المكتبية الحديثة:

تمثل التقنيات المكتبية الحديثة أحد الأبعاد الجوهرية للإدارة المكتبية المتقدمة، حيث أحدثت ثورة حقيقية في طرق وأساليب إنجاز الأعمال المكتبية. ويشير مفهوم التقنيات المكتبية الحديثة إلى مجموعة الأدوات والأنظمة والبرامج الإلكترونية التي يتم توظيفها في العمل المكتبي لتسهيل إنجاز المهام وتحسين جودة المخرجات وتسريع عمليات الاتصال وتبادل المعلومات. وتتضمن هذه التقنيات مجموعة واسعة من التطبيقات والأنظمة التي تغطي كافة جوانب العمل المكتبي من معالجة النصوص والبيانات إلى إدارة المشاريع والاتصالات الإلكترونية (Otamiri & Eke, 2022).

من أبرز التقنيات المكتبية الحديثة المستخدمة في المنظمات المعاصرة: أنظمة إدارة المكاتب المتكاملة (Integrated Office Management Systems) والتي توفر منصة موحدة لإدارة مختلف الأنشطة المكتبية، وأنظمة إدارة المحتوى (Content Management Systems) التي تسمح بتنظيم وحفظ واسترجاع المحتوى الرقمي بكفاءة عالية، وتطبيقات التعاون والعمل الجماعي (Collaboration Tools) مثل Microsoft Teams و Zoom التي أصبحت ضرورية خاصة بعد جائحة كورونا، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) التي توفر تكاملاً بين مختلف الوظائف الإدارية.

وتشير دراسة (Alajmi, 2023) إلى أن اعتماد الأنظمة الذكية في الإدارة الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية. حيث أظهرت الدراسة أن المحددات الرئيسية لاعتماد الأنظمة الذكية تشمل البنية التحتية التقنية، والدعم الإداري، وتوفر المهارات اللازمة لدى العاملين. كما أن التكامل بين الأنظمة المختلفة يعزز من القدرة على تبادل المعلومات وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ومن الجوانب المهمة للتقنيات المكتبية الحديثة أنها تسهم في تحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية. فالأنظمة الإلكترونية تتيح للموظفين إنجاز المهام بسرعة أكبر ودقة أعلى مقارنة بالطرق التقليدية. كما أن استخدام تقنيات الأتمتة (Automation) في العمليات الروتينية يحرر الموظفين من المهام المتكررة و يتيح لهم التركيز على الأنشطة الاستراتيجية التي تتطلب التفكير الإبداعي والحكم البشري. وقد أشار (Biru, 2025) إلى أن التحول نحو الأنظمة المتقدمة في إدارة المكاتب يتطلب إطاراً شاملاً للأمن السيبراني وإدارة البيانات، خاصة في القطاعات التي تتعامل مع معلومات حساسة مثل القطاع المصرفي والمالي.

وفي سياق التحول الرقمي، تبرز أهمية الحوسبة السحابية (Cloud Computing) كأحدى التقنيات الثورية التي أعادت تشكيل طبيعة العمل المكتبي. فالحوسبة السحابية توفر إمكانية الوصول إلى المعلومات والتطبيقات من أي مكان وفي أي وقت، مما يدعم مفهوم العمل عن بعد والمرونة في العمل. كما أنها تقلل من التكاليف الرأسمالية المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، حيث يمكن للمنظمات استخدام الخدمات السحابية على أساس الاشتراك بدلاً من شراء وصيانة خوادم خاصة. وقد أكد (Otamiri & Eke, 2022) على أن خدمات

الحوسبة السحابية تعزز من نجاح مديري المكاتب في الفنادق من خلال تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مع مختلف أصحاب المصلحة.

كما تلعب تقنيات إدارة المشاريع الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين التنسيق والتعاون بين أعضاء الفرق والإدارات المختلفة. فهذه التقنيات توفر أدوات لتخطيط المشاريع وتوزيع المهام ومتابعة التقدم وإدارة الموارد بطريقة فعالة. ومن أشهر هذه الأدوات Microsoft : Project، وAsana، وTrello، وMonday.com. وقد أشار (Arbabi et al., 2020) إلى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) يلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمات، من خلال توفير منصات لتبادل المعرفة والخبرات وتوثيق الدروس المستفادة.

وفي السياق السعودي، أكدت دراسة (الأنصاري، 2022) على أهمية التقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة الأداء الإداري في الشركات السعودية، حيث أظهرت أن استخدام التقنيات المكتبية الحديثة يرتبط إيجابياً بمستوى الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السعودية لأحدث التقنيات المكتبية وتوفير التدريب المستمر للعاملين لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات.

ومن التقنيات الناشئة التي بدأت تدخل مجال الإدارة المكتبية: تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) والتعلم الآلي (Machine Learning) ، والتي يمكن توظيفها في أتمتة عمليات معقدة مثل تصنيف الوثائق واستخلاص المعلومات المهمة من النصوص وتحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات. كما تبرز تقنيات الروبوتات البرمجية (Robotic Process Automation – RPA) كأداة فعالة لأتمتة المهام المتكررة والروتينية مثل إدخال البيانات ومعالجة الطلبات والرد الآلي على الاستفسارات. وقد أشارت دراسة حديثة إلى أن الذكاء الاصطناعي سيعيد تشكيل طبيعة العمل في الوظائف المكتبية والإدارية، مما يتطلب إعادة تأهيل القوى العاملة لتتكيف مع هذه التغيرات. (Alnajem et al., 2024)

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات عند تبني التقنيات المكتبية الحديثة يتمثل في ضمان التكامل والتوافق بين مختلف الأنظمة والتطبيقات. فالعديد من المنظمات تعاني من مشكلة الأنظمة المنعزلة (Silos) حيث تستخدم كل إدارة أنظمة مستقلة لا تتكامل مع أنظمة

الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى تكرار البيانات وصعوبة في تبادل المعلومات. ولذلك، فإن اختيار الأنظمة التي توفر إمكانيات التكامل من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs) والمعايير المفتوحة يعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التكامل الإداري الفعال.

### 3.1.2 إدارة المعلومات والوثائق:

يمثل البعد الخاص بإدارة المعلومات والوثائق عنصرًا محوريًا في الإدارة المكتبية المتقدمة، حيث أصبحت المعلومات والوثائق من الأصول الاستراتيجية الهامة للمنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي. وتشير إدارة المعلومات والوثائق إلى مجموعة السياسات والإجراءات والتقنيات التي تحكم عمليات إنشاء وتنظيم وحفظ واسترجاع وتوزيع واستخدام المعلومات والوثائق في المنظمة، بهدف ضمان توفر المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ودعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية (Sihombing, 2024).

وقد شهد مجال إدارة المعلومات والوثائق تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت المنظمات من أنظمة الحفظ الورقية التقليدية إلى أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (Electronic Document Management Systems – EDMS). وتوفر هذه الأنظمة مجموعة من المزايا تشمل: سهولة الوصول إلى الوثائق من خلال البحث الإلكتروني، وتقليل المساحات المطلوبة لحفظ الوثائق، وتحسين أمن المعلومات من خلال التحكم في الصلاحيات والوصول، وتسهيل مشاركة الوثائق بين مختلف الإدارات والمواقع الجغرافية، وإمكانية النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات في حالات الطوارئ.

وتتضمن إدارة المعلومات والوثائق عدة عمليات أساسية تبدأ بإنشاء أو استلام الوثائق، ثم تسجيلها وفهرستها وتصنيفها وفقًا لنظام تصنيف منطقي يسهل استرجاعها لاحقًا. بعد ذلك يتم حفظ الوثائق بطريقة آمنة مع تحديد صلاحيات الوصول إليها. وخلال دورة حياة الوثيقة، قد تخضع لعمليات مراجعة وتحديث وأرشفة، وفي النهاية يتم التخلص منها وفقًا لسياسات الاحتفاظ المعتمدة أو الاحتفاظ بها بشكل دائم إذا كانت ذات قيمة تاريخية أو قانونية. وقد أشار (Sandhu et al., 2024) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ

الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع، وذلك من خلال توفير نظام فعال لإدارة المعلومات والوثائق المتعلقة بالمشاريع.

ومن الجوانب المهمة في إدارة المعلومات والوثائق: تطبيق مفاهيم دورة حياة المعلومات (Information Lifecycle Management) والتي تأخذ في الاعتبار أن للمعلومات قيمة متغيرة عبر الزمن. فالمعلومات الحديثة عادة ما تكون ذات قيمة عالية وتحتاج إلى وصول سريع وأنظمة حفظ مكلفة، بينما المعلومات القديمة قد تنخفض قيمتها ويمكن نقلها إلى أنظمة تخزين أقل تكلفة أو التخلص منها نهائيًا إذا لم تعد هناك حاجة قانونية أو عملية لها.

وفي السياق السعودي، يبرز دور المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في وضع المعايير والسياسات الوطنية لإدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما أن المملكة تسعى إلى تطوير بنية تحتية متقدمة لإدارة المعلومات والوثائق الإلكترونية ضمن جهودها للتحويل الرقمي. وتشير دراسة حديثة إلى أن اختصاصي الوثائق في المؤسسات الحكومية السعودية يلعبون أدوارًا مهمة في دعم تحقيق رؤية المملكة 2030، من خلال تطوير أنظمة فعالة لإدارة الوثائق والمعلومات تدعم الشفافية والمساءلة وتحسين الخدمات.

ومن التحديات الرئيسية في مجال إدارة المعلومات والوثائق: ضمان أمن المعلومات وحمايتها من الوصول غير المصرح به والاختراقات الإلكترونية. فمع تزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية، أصبحت المعلومات والوثائق عرضة لمخاطر متعددة تشمل الهجمات السيبرانية والبرمجيات الخبيثة وفقدان البيانات نتيجة الأعطال التقنية. ولذلك، فإن تطبيق سياسات وإجراءات أمنية صارمة واستخدام تقنيات التشفير والنسخ الاحتياطي والتحكم في الصلاحيات يعد أمرًا بالغ الأهمية. وقد أكد (Biru, 2025) على ضرورة تطوير إطار متكامل للأمن وإدارة البيانات في أنظمة المكاتب الحديثة، خاصة في القطاعات الحساسة.

كما تبرز أهمية تطبيق المعايير الدولية في مجال إدارة الوثائق، مثل معيار ISO 15489 الخاص بإدارة السجلات والوثائق، والذي يوفر إرشادات شاملة لتصميم وتنفيذ أنظمة إدارة الوثائق الفعالة. هذه المعايير تساعد المنظمات على ضمان جودة وموثوقية الوثائق، وتحقيق الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتعزيز الكفاءة في عمليات إدارة الوثائق.

وفي مجال الأرشفة الإلكترونية، تشير الأدبيات إلى أن تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية الفعالة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري. فدراسة أجريت على مؤسسات عربية أظهرت أن استخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية بكافة أبعادها، بما في ذلك خصائص النظم المادية وجودة المعلومات، يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي. كما أن الأرشفة الإلكترونية تسهل عمليات البحث والاسترجاع وتقلل من الوقت المستغرق في الوصول إلى المعلومات المطلوبة.

ومن الجوانب الحديثة في إدارة المعلومات والوثائق: مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) الذي يتجاوز إدارة الوثائق الصريحة ليشمل أيضاً إدارة المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان الموظفين وخبراتهم. ويتطلب ذلك تطوير آليات لالتقاط المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها مع الآخرين. وقد أشار (Arbabi et al., 2020) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال توفير منصات وعمليات لتبادل المعرفة والخبرات. كما أن التكامل بين أنظمة إدارة المعلومات والوثائق والأنظمة الإدارية الأخرى في المنظمة يعد عاملاً حاسماً في تحقيق التكامل الإداري. فعندما تكون أنظمة إدارة الوثائق متكاملة مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وأنظمة إدارة علاقات العملاء وأنظمة إدارة المشاريع، فإن ذلك يسهل تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات ويدعم عمليات اتخاذ القرار على مستوى المنظمة ككل.

#### 4.1.2 البعد الثالث: المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية:

يمثل العنصر البشري المحور الأساسي في نجاح أي نظام إداري مهما بلغت درجة تطوره التقني، ولذلك فإن المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية تعد من الأبعاد الحاسمة في فعالية الإدارة المكتبية المتقدمة. ويشير مفهوم المهارات المهنية إلى مجموعة القدرات والكفاءات الفنية والمعرفية التي يحتاجها العاملون في المجال المكتبي لأداء مهامهم بكفاءة، بينما تشير المهارات السلوكية إلى القدرات المتعلقة بالتفاعل الإنساني والتواصل والعمل الجماعي والتعامل مع الضغوط (الأنصاري، 2022).

وقد تغيرت طبيعة المهارات المطلوبة للعاملين في المجال المكتبي بشكل جذري في العقود الأخيرة. ففي الماضي، كانت المهارات الأساسية المطلوبة تقتصر على الكتابة والطباعة والحفظ وإدارة المراسلات. أما اليوم، فإن العاملين في الإدارة المكتبية يحتاجون إلى مجموعة واسعة من المهارات التقنية تشمل: إتقان استخدام برامج الحاسوب المختلفة (معالجة النصوص، الجداول الإلكترونية، العروض التقديمية، قواعد البيانات)، والقدرة على التعامل مع أنظمة إدارة المعلومات والوثائق الإلكترونية، ومهارات البحث الإلكتروني واسترجاع المعلومات، والإلمام بأساسيات أمن المعلومات وحماية البيانات، والقدرة على استخدام أدوات التواصل والتعاون الإلكترونية.

إضافة إلى المهارات التقنية، يحتاج العاملون في الإدارة المكتبية إلى مهارات إدارية وتنظيمية تشمل: مهارات إدارة الوقت والقدرة على تحديد الأولويات، ومهارات التخطيط والتنظيم، والقدرة على إدارة المشاريع والمهام المتعددة في وقت واحد، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة على العمل تحت الضغط والوفاء بالمواعيد النهائية. وقد أشارت (الأنصاري، 2022) إلى أن مهارات السكرتارية التنفيذية لها تأثير كبير على كفاءة الأداء الإداري في الشركات السعودية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى المهارات وكفاءة الأداء.

أما المهارات السلوكية والشخصية، فتشمل مجموعة من الكفاءات الناعمة (Soft Skills) الضرورية لنجاح العمل المكتبي، ومن أبرزها: مهارات الاتصال الفعال الشفهي والكتابي، والقدرة على بناء علاقات مهنية إيجابية مع الزملاء والمدراء والعملاء، ومهارات العمل الجماعي والتعاون، والذكاء العاطفي والقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بحكمة، والمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات، والمبادرة والاستباقية في العمل، والاحترافية والالتزام بأخلاقيات المهنة، والقدرة على التعامل مع الشخصيات المختلفة والمواقف الصعبة بحكمة ودبلوماسية.

وفي سياق التحول الرقمي المتسارع، أصبحت الحاجة إلى التعلم المستمر وتطوير المهارات أمرًا بالغ الأهمية. فالتقنيات والأدوات والممارسات في مجال الإدارة المكتبية تتطور بسرعة كبيرة، مما يتطلب من العاملين في هذا المجال أن يكونوا مستعدين للتعلم المستمر

واكتساب مهارات جديدة بشكل دوري. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر في التدريب والتطوير المستمر لموظفيها وتوفر لهم الفرص لتحديث مهاراتهم ومعارفهم. (Alnajem et al., 2024)

كما أن دمج المعرفة الإدارية والمعلوماتية أصبح ضرورة في العصر الحديث. فالعاملون في الإدارة المكتبية يحتاجون إلى فهم عميق لكيفية عمل المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، إضافة إلى المهارات المعلوماتية والتقنية. وهذا التكامل بين المعرفة الإدارية والمعلوماتية يعزز من قدرة العاملين على المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. وقد أشار (Alnajem et al., 2024) إلى أهمية دمج المعلوماتية وإدارة الأعمال لتحسين الأداء التنظيمي، حيث إن هذا التكامل يسد الفجوة بين المجالين ويعزز من القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

ومن الجوانب المهمة في تطوير المهارات المهنية والسلوكية: تبني مفهوم الكفاءات (Competencies-Based Approach) في إدارة الموارد البشرية. فبدلاً من التركيز فقط على المؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية، تتجه المنظمات الحديثة إلى تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ثم تقييم الموظفين وتطويرهم بناءً على هذه الكفاءات. وبالنسبة للإدارة المكتبية، فإن تحديد الكفاءات الأساسية والمتخصصة المطلوبة ووضع برامج تدريبية لتطويرها يعد خطوة استراتيجية نحو تعزيز فعالية الإدارة المكتبية.

كما أن تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر لدى العاملين في الإدارة المكتبية يساهم في تطوير العمليات والممارسات المكتبية. فعندما يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وطرق أفضل لإنجاز المهام، فإن ذلك يؤدي إلى تحسينات تراكمية تعزز من كفاءة وفعالية الإدارة المكتبية بشكل عام. ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل داعمة تقدر المبادرات وتكافئ الأداء المتميز وتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار المبتكرة.

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية تطوير المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية ضمن جهود التوطين وبرامج نطاقات. فالعديد من الشركات السعودية تواجه تحديات في إيجاد كوادر سعودية مؤهلة للعمل في المجال المكتبي، مما يتطلب تكثيف الجهود

في التعليم والتدريب والتطوير المهني لإعداد جيل من السعوديين القادرين على تلبية متطلبات الإدارة المكتبية الحديثة.

### 5.1.2 النظريات المفسرة للإدارة المكتبية المتقدمة:

تستند الإدارة المكتبية المتقدمة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر كيفية تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية. ومن أبرز هذه النظريات:

- أولاً: نظرية معالجة المعلومات (Information Processing Theory) تنطلق هذه النظرية من فرضية أن المنظمات تواجه درجات متفاوتة من عدم اليقين في بيئتها، وأن قدرة المنظمة على معالجة المعلومات تحدد مدى نجاحها في التعامل مع هذا عدم اليقين. وتشير النظرية إلى أن المنظمات تحتاج إلى تطوير قدراتها في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لتحسين عمليات اتخاذ القرار والتنسيق بين الوحدات المختلفة. وفي هذا السياق، تلعب الإدارة المكتبية المتقدمة دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على معالجة المعلومات من خلال توفير الأنظمة والعمليات اللازمة لإدارة المعلومات بكفاءة (Abuezhayeh et al., 2022).
- ثانياً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها. وفي عصر الاقتصاد المعرفي، تعتبر المعلومات والمعرفة والقدرات التنظيمية من الموارد الاستراتيجية الحاسمة. ومن هذا المنظور، فإن الإدارة المكتبية المتقدمة التي توظف أحدث التقنيات وتطور مهارات عالية لدى العاملين وتدير المعلومات بفعالية، تسهم في بناء قدرات تنظيمية فريدة تعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.
- ثالثاً: نظرية الأنظمة (Systems Theory) تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة ومتراصة، وأن نجاح المنظمة يعتمد على مدى التكامل والتنسيق بين هذه الأنظمة الفرعية. وتعتبر الإدارة المكتبية أحد الأنظمة الفرعية الحيوية التي تربط بين مختلف الأنظمة الأخرى من خلال إدارة تدفق المعلومات والاتصالات. وكلما كانت الإدارة المكتبية أكثر تقدماً وكفاءة، كلما تحسن التكامل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية المختلفة في المنظمة.

- رابعًا: نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory) تشير هذه النظرية الحديثة إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد اعتماد التقنيات الجديدة، بل هو عملية شاملة تتضمن إعادة تصميم العمليات والهياكل والثقافة التنظيمية للاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية. وفي هذا الإطار، تمثل الإدارة المكتبية المتقدمة عنصرًا أساسيًا في التحول الرقمي، حيث أن رقمنة العمليات المكتبية والوثائق وتطبيق الأنظمة الذكية تعد من الخطوات الأولى نحو التحول الرقمي الشامل.

## المبحث الثاني: المتغير التابع

### 1.2.2 مفهوم التكامل الإداري وأهميته:

يعد التكامل الإداري من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يمثل أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير مفهوم التكامل الإداري إلى عملية تنسيق وربط وتوحيد الجهود والموارد والعمليات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية في المنظمة، بهدف تحقيق انسجام وتناغم في العمل وتجنب الازدواجية والتضارب، وضمان تدفق سلس للمعلومات والموارد، وتحقيق التآزر والتضافر بين جهود مختلف الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة (ابن طالب، 2025).

وقد عرف (Abuezhayeh et al., 2022) التكامل الإداري بأنه "درجة التنسيق والترابط بين الأنظمة الإدارية المختلفة في المنظمة، بما يضمن عملها كوحدة متماسكة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة". ويؤكد هذا التعريف على أن التكامل لا يعني إلغاء التمايز بين الإدارات أو دمجها في كيان واحد، بل يعني تعزيز التنسيق والترابط بينها مع الحفاظ على تخصصاتها ووظائفها المميزة.

ويمكن النظر إلى التكامل الإداري من عدة زوايا. فمن الناحية الهيكلية، يشير التكامل إلى درجة الترابط بين الوحدات التنظيمية من خلال الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية وآليات التنسيق الرسمية. ومن الناحية العملية، يشير التكامل إلى مدى التنسيق بين العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة وتجنب الازدواجية والفجوات في العمل. أما من الناحية المعلوماتية، فيشير التكامل إلى مدى انسياب المعلومات ومشاركتها بين مختلف الإدارات وتوفير قواعد معلومات مشتركة يمكن للجميع الوصول إليها (التيجاني، 2022).

وتكتسب قضية التكامل الإداري أهمية متزايدة في ظل التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال المعاصرة. فالمنظمات الحديثة تواجه تحديات متشابكة تتطلب تضافر جهود مختلف الإدارات والتخصصات. كما أن العملاء أصبحوا أكثر تطلبًا ويتوقعون خدمات متكاملة وسلسة، مما يتطلب تنسيقًا عاليًا بين الإدارات المختلفة التي تتفاعل مع العملاء. إضافة إلى ذلك، فإن

التطورات التقنية المتسارعة والتحول الرقمي يتطلبان تكاملاً بين الأنظمة التقنية والعمليات الإدارية لتحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات التقنية.

وقد أشار (ابن طالب، 2025) في دراسته حول أبعاد تحقيق التكامل الإداري في الجامعات السعودية إلى أن التكامل الإداري يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما أن التكامل يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات الخارجية.

وفي سياق القطاع الخاص، يمثل التكامل الإداري عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية. فالشركات التي تتميز بمستويات عالية من التكامل بين إداراتها تكون أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات متفوقة، وتحقيق رضا العملاء، والابتكار والتجديد، وخفض التكاليف من خلال تجنب الازدواجية وتحسين استخدام الموارد. وقد أكدت دراسة (Al-Aam, 2024) على أن إدارة المخاطر الفعالة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية تتطلب تكاملاً بين مختلف الإدارات والوظائف لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر بشكل شامل.

### 2.2.2 أبعاد التكامل الإداري:

يتضمن التكامل الإداري عدة أبعاد رئيسية تعكس جوانب مختلفة من عملية التكامل، ومن أهم هذه الأبعاد:

- **أولاً: التكامل الهيكلي (Structural Integration):** يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووجود آليات رسمية للتنسيق والتكامل مثل اللجان المشتركة وفرق العمل متعددة الوظائف. ويتضمن التكامل الهيكلي أيضاً وضوح السلطات والمسؤوليات والحد من التداخل والازدواجية في الصلاحيات بين الإدارات المختلفة. وقد أشار (ابن طالب، 2025) إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق التكامل الإداري.
- **ثانياً: التكامل العملي (Operational Integration):** يركز هذا البعد على مدى التنسيق والتكامل بين العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة. ويشمل ذلك تصميم

العمليات بطريقة متكاملة تضمن انسياب العمل بسلاسة بين الإدارات المختلفة، وتجنب الفجوات والازدواجيات في العمليات، وتوحيد الإجراءات والسياسات حيثما كان ذلك مناسباً. ويساعد التكامل العملياتي على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتسريع إنجاز المهام.

■ **ثالثاً: التكامل المعلوماتي (Informational Integration):** يعد هذا البعد من أهم أبعاد التكامل الإداري في عصر المعلومات، حيث يشير إلى مدى توفر وانسياب المعلومات بين مختلف الإدارات، ووجود أنظمة معلومات متكاملة تتيح للإدارات المختلفة الوصول إلى المعلومات المشتركة، وتبادل البيانات بسهولة ويسر. ويتطلب التكامل المعلوماتي توحيد المعايير والبروتوكولات لتبادل البيانات، والاستثمار في أنظمة تقنية متكاملة تربط بين مختلف الأنظمة الفرعية في المنظمة. (Abuezhayeh et al., 2022)

■ **رابعاً: التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration):** يشير هذا البعد إلى مدى توحيد الرؤية والأهداف الاستراتيجية بين مختلف الإدارات، وتنسيق الخطط والاستراتيجيات الفرعية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتجنب التعارض أو التضارب بين أهداف واستراتيجيات الإدارات المختلفة. وقد أكد (التيجاني، 2022) على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتكاملة تسهم بشكل كبير في تحقيق التكامل الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

■ **خامساً: التكامل الثقافي (Cultural Integration):** يعكس هذا البعد مدى وجود ثقافة تنظيمية موحدة تؤكد على أهمية التعاون والتنسيق بين الإدارات، وتشجع على كسر الحواجز الإدارية والعمل الجماعي. فالثقافة التنظيمية التي تعزز من قيم التعاون والمشاركة والمسؤولية الجماعية تسهل عملية التكامل الإداري، بينما الثقافة التي تشجع على المنافسة السلبية بين الإدارات وتعزز العزلة الإدارية تعيق التكامل.

### 3.2.2 معوقات التكامل الإداري:

على الرغم من أهمية التكامل الإداري، إلا أن المنظمات تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقه بالشكل المطلوب. ومن أبرز هذه المعوقات:

■ **أولاً: العزلة الإدارية (Administrative Silos):** تعد ظاهرة العزلة الإدارية من أبرز معوقات التكامل، حيث تعمل كل إدارة بشكل منعزل عن الإدارات الأخرى، وتركز على

تحقيق أهدافها الخاصة دون الاهتمام الكافي بالأهداف المشتركة للمنظمة. وتنشأ العزلة الإدارية نتيجة لعوامل متعددة منها: ضعف الثقافة التنظيمية، والصراع على الموارد والسلطة، وضعف آليات التنسيق والتواصل بين الإدارات.

- **ثانيًا: عدم توافق الأنظمة التقنية:** تستخدم العديد من المنظمات أنظمة تقنية مختلفة ومتباينة في مختلف الإدارات، مما يصعب عملية تبادل البيانات والمعلومات بينها. فعدم التوافق التقني بين الأنظمة يخلق جزرًا معلوماتية منعزلة ويعيق التكامل المعلوماتي.
- **ثالثًا: غموض الأدوار والمسؤوليات:** عندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، أو عندما يكون هناك تداخل وازدواجية في الصلاحيات بين الإدارات المختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى صراعات وتضارب ويعيق التكامل.
- **رابعًا: ضعف الاتصال والتواصل:** يمثل ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارات المختلفة عائقًا كبيرًا أمام التكامل، حيث أن نقص المعلومات أو تأخرها أو عدم دقتها يؤدي إلى سوء فهم وتنسيق ضعيف.
- **خامسًا: مقاومة التغيير:** كثيرًا ما تواجه جهود تعزيز التكامل الإداري مقاومة من بعض المدراء والموظفين الذين يخشون أن يؤدي التكامل إلى فقدان السلطة أو النفوذ أو الاستقلالية، أو الذين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل ويقاومون التغيير (عبدول، 2025).

#### 4.2.2 آليات تعزيز التكامل الإداري:

لتحقيق تكامل إداري فعال بين الإدارات، تحتاج المنظمات إلى تبني مجموعة من الآليات والممارسات، ومن أهمها:

- **أولاً: تطوير رؤية واستراتيجية موحدة:** يجب أن تسعى القيادة العليا في المنظمة إلى تطوير رؤية واستراتيجية واضحة وموحدة يفهمها ويتبناها جميع العاملين في مختلف الإدارات. وينبغي أن تركز الاستراتيجية على الأهداف المشتركة للمنظمة وأن تحدد دور كل إدارة في تحقيق هذه الأهداف.
- **ثانيًا: تبني أنظمة تقنية متكاملة:** يعد الاستثمار في أنظمة تقنية معلومات متكاملة من الآليات الحاسمة لتعزيز التكامل الإداري. فالأنظمة المتكاملة مثل أنظمة تخطيط موارد

المؤسسة (ERP) توفر منصة موحدة تربط بين مختلف الوظائف الإدارية وتسهل تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات. (Alajmi, 2023)

- **ثالثاً: إنشاء آليات التنسيق الرسمية:** مثل اللجان المشتركة بين الإدارات، وخلق العمل متعددة الوظائف، والاجتماعات الدورية بين رؤساء الإدارات. هذه الآليات توفر منتديات للتواصل وتبادل المعلومات وحل المشكلات المشتركة.
- **رابعاً: تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتكامل:** يجب أن تسعى المنظمة إلى تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة من خلال برامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز والمكافآت، والقيادة بالقوة.
- **خامساً: توضيح الأدوار والمسؤوليات:** ينبغي أن يكون هناك توصيف واضح ودقيق للوظائف والمسؤوليات، وتحديد واضح للصلاحيات والعلاقات بين الإدارات المختلفة، مع تجنب التداخل والازدواجية (ابن طالب، 2025)
- **سادساً: تطوير نظام فعال للاتصالات الإدارية:** يشمل ذلك استخدام قنوات اتصال متعددة، وتوفير منصات لتبادل المعلومات، وتشجيع الاتصال المفتوح والشفاف بين مختلف المستويات والإدارات.

## 5.2.2 التكامل الإداري في سياق القطاع الخاص السعودي:

يكتسب موضوع التكامل الإداري أهمية خاصة في سياق شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه الشركات والفرص المتاحة أمامها. فمن جهة، تواجه شركات القطاع الخاص تحديات تتعلق بالمنافسة المتزايدة محلياً ودولياً، والحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، والتكيف مع التحول الرقمي والتغيرات التقنية المتسارعة، وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. ومن جهة أخرى، توفر رؤية المملكة 2030 والبرامج التنفيذية المرتبطة بها فرصاً كبيرة لنمو وتطور القطاع الخاص، من خلال المشاريع التنموية الضخمة وبرامج الخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وفي هذا السياق، يمثل تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات المختلفة عاملاً حاسماً في قدرة شركات القطاع الخاص على مواجهة التحديات واستغلال الفرص. فالتكامل الإداري

يعزز من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتقديم منتجات وخدمات متفوقة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والابتكار والتطوير. (Mandeli, 2016)

وتواجه شركات القطاع الخاص في منطقة جازان تحديات خاصة تتعلق بالموقع الجغرافي والبعد النسبي عن المراكز الاقتصادية الرئيسية في المملكة، وتوفر الكوادر المؤهلة، والبنية التحتية. وفي ظل هذه التحديات، يصبح تحقيق التكامل الإداري الفعال أكثر أهمية، حيث أنه يساعد على تحسين الاستفادة من الموارد المحدودة المتاحة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في المنطقة.

وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن التكامل بين الأنظمة والخدمات الحكومية في السعودية يعزز من كفاءة الأعمال ويضمن التوافق مع اللوائح المحلية، مما يدعم التحول الرقمي والتنمية المستدامة. وهذا ينطبق أيضًا على التكامل الداخلي في شركات القطاع الخاص، حيث أن التكامل بين الإدارات المختلفة يعزز من الكفاءة الشاملة للشركة ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 6.2.2 النظريات المفسرة للتكامل الإداري:

تستند فكرة التكامل الإداري إلى عدة نظريات إدارية وتنظيمية، من أبرزها:

**أولاً: نظرية التمايز والتكامل:** (Differentiation-Integration Theory) طورها لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch) في ستينيات القرن الماضي، وتشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى تحقيق توازن بين التمايز والتكامل. فالتمايز يعني تقسيم المنظمة إلى وحدات متخصصة لمواجهة التعقيد البيئي، بينما التكامل يعني ربط وتنسيق هذه الوحدات المتميزة لتحقيق الأهداف المشتركة. وتؤكد النظرية على أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستطيع تحقيق مستويات عالية من التمايز والتكامل في آن واحد.

**ثانياً: نظرية الموارد والقدرات:** كما ذكرنا سابقاً، تركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية تنبع من القدرات التنظيمية الفريدة. ويعتبر التكامل الإداري في حد ذاته قدرة تنظيمية مهمة يصعب تقليدها، حيث أنه يتطلب تطوير أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية داعمة على مدى فترة زمنية طويلة.

ثالثاً: نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) تشير هذه النظرية

إلى أن المنظمات تسعى إلى تقليل تكاليف التنسيق والمعاملات الداخلية. والتكامل الإداري الفعال يسهم في خفض هذه التكاليف من خلال تقليل الصراعات وسوء الفهم بين الإدارات، وتسهيل تبادل المعلومات والموارد، وتجنب الازدواجية في الجهود.

رابعاً: نظرية الأنظمة: كما ذكرنا سابقاً، تنظر هذه النظرية إلى المنظمة كنظام مفتوح

يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة. والتكامل الإداري يعكس درجة التفاعل والترابط بين هذه الأنظمة الفرعية، وكلما كان التكامل أقوى، كلما كانت المنظمة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها (Abuezhayeh et al., 2022).

## المبحث الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 1.3.2 المقدمة

تشير الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها المختلفة وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في المنظمات. وتتجلى هذه العلاقة من خلال عدة مسارات رئيسية:

أولاً: التقنيات المكتبية الحديثة والتكامل الإداري: تسهم التقنيات المكتبية الحديثة في تعزيز التكامل الإداري من خلال عدة آليات. فأنظمة المعلومات المتكاملة توفر منصة موحدة لتبادل المعلومات بين مختلف الإدارات، مما يعزز من التكامل المعلوماتي. كما أن أدوات التعاون والتواصل الإلكتروني تسهل التنسيق والعمل الجماعي بين الموظفين في إدارات مختلفة. وقد أكدت دراسة (Alajmi, 2023) على أن اعتماد الأنظمة الذكية يعزز من التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمات السعودية.

إضافة إلى ذلك، فإن تقنيات أتمتة العمليات تساعد على توحيد وتوحيد الإجراءات والممارسات عبر الإدارات المختلفة، مما يعزز من التكامل العملياتي. كما أن التقنيات الحديثة توفر أدوات لقياس الأداء ومراقبته بشكل متكامل عبر المنظمة، مما يعزز من القدرة على التنسيق وتحديد مجالات التحسين. وقد أشار (Alnajem et al., 2024) إلى أن دمج المعلوماتية وإدارة الأعمال من خلال الأنظمة المتكاملة يساهم في سد الفجوة بين الإدارات المختلفة وتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

ثانياً: إدارة المعلومات والوثائق والتكامل الإداري: تلعب إدارة المعلومات والوثائق دوراً محورياً في تحقيق التكامل الإداري، حيث أن المعلومات تمثل الرابط الأساسي بين مختلف الإدارات. فعندما تكون هناك أنظمة فعالة لإدارة المعلومات والوثائق، يصبح من السهل على الإدارات المختلفة الوصول إلى المعلومات المشتركة واستخدامها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنفيذ. وهذا يعزز من التنسيق والتكامل بين الإدارات.

كما أن وجود مستودعات مركزية للوثائق والمعلومات يتيح للإدارات المختلفة مشاركة المعرفة والخبرات، ويقلل من ازدواجية الجهود والمعلومات. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية الفعالة تساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات وتعزيز الكفاءة التنظيمية. وفي دراسة حديثة، أظهرت النتائج أن استخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية يرتبط إيجابياً بتحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعلومات الفعالة تساعد على كسر حواجز العزلة الإدارية التي تعيق التكامل. فعندما تكون المعلومات متاحة ومشتركة، يصبح من الصعب على الإدارات أن تعمل بشكل منعزل، ويصبح التعاون والتنسيق ضرورة لا مفر منها. وقد أكد (Sihombing, 2024) على أن تطبيق أساليب إدارة المعرفة في الأقسام التعليمية يعزز من الكفاءة الإدارية والتكامل بين مختلف الوحدات.

ثالثاً: المهارات المهنية والسلوكية والتكامل الإداري: تلعب مهارات العاملين في الإدارة المكتبية دوراً حاسماً في تحقيق التكامل الإداري. فالمهارات التقنية العالية تمكن الموظفين من استخدام الأنظمة والأدوات الحديثة بفعالية، مما يعزز من التكامل التقني والمعلوماتي. أما المهارات السلوكية مثل مهارات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي، فهي تسهل التنسيق والتعاون بين الموظفين من إدارات مختلفة.

وقد أشارت (الأنصاري، 2022) إلى أن مهارات السكرتارية التنفيذية، والتي تشمل مهارات التواصل والتنسيق وإدارة المعلومات، لها تأثير مباشر على كفاءة الأداء الإداري وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة في الشركات السعودية. كما أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية في حل المشكلات والتفكير النقدي يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تنشأ عند التنسيق بين الإدارات المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن تطوير ثقافة التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين في الإدارة المكتبية يساهم في تعزيز التكامل الإداري. فعندما يدرك الموظفون أهمية التعاون والتنسيق مع زملائهم في الإدارات الأخرى، ويمتلكون المهارات اللازمة للتواصل الفعال وبناء العلاقات المهنية، فإن ذلك يسهل عملية التكامل بشكل كبير.

### 2.3.2 الدراسات السابقة الداعمة للعلاقة:

أكدت دراسة (Abuezhayeh et al., 2022) على أن تكامل الأنظمة الإدارية له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، حيث أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارية متكاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء والكفاءة مقارنة بتلك التي تستخدم أنظمة منعزلة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الأنظمة التقنية المتكاملة وتطوير ممارسات إدارية داعمة للتكامل.

كما أشار (Sandhu et al., 2024) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا حيويًا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع، وذلك من خلال توفير آليات للتنسيق والتكامل بين مختلف الفرق والإدارات المشاركة في المشاريع. وأظهرت الدراسة أن وجود مكتب فعال لإدارة المشاريع يعزز من التكامل والتنسيق ويحسن من نتائج المشاريع.

وفي دراسة (التيجاني، 2022) حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحقيق التكامل الاستراتيجي والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة والعمليات التي تدعم التكامل على مستوى المنظمة ككل.

وأكدت دراسة (ابن طالب، 2025) حول أبعاد تحقيق التكامل الإداري في الجامعات السعودية على أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير أنظمة اتصال فعالة، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة، في تحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة. وأشارت الدراسة إلى أن التحديات التقنية والإدارية تمثل معوقات رئيسية أمام التكامل، مما يتطلب استثمارات في التقنية والتدريب والتطوير.

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة (عبدول، 2025) حول الرقابة في مجال الصفقات العمومية وأثرها في تحقيق التكامل والفعالية، إلى أن وجود أنظمة رقابية فعالة

ومتكاملة يعزز من التنسيق بين الجهات المختلفة ويحسن من الشفافية والمساءلة. وهذا يؤكد على أهمية الأنظمة الإدارية المتكاملة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3.3.2 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض شامل للمتغيرين الأساسيين: الإدارة المكتبية المتقدمة كمتغير مستقل، والتكامل الإداري بين الإدارات كمتغير تابع. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة (التقنيات المكتبية الحديثة، وإدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين) تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التكامل الإداري الفعال بين الإدارات المختلفة في المنظمات المعاصرة.

فالتقنيات المكتبية الحديثة توفر البنية التحتية التقنية اللازمة لتسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات، بينما تضمن إدارة المعلومات والوثائق الفعالة توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لدعم عمليات اتخاذ القرار والتخطيط المشترك. أما المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية، فتمثل العنصر البشري الحيوي الذي يترجم الإمكانيات التقنية والمعلوماتية إلى واقع عملي من خلال التواصل الفعال والتنسيق والتعاون.

وقد أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات الإدارة المكتبية المتقدمة وتحقيق مستويات عالية من التكامل الإداري والفعالية التنظيمية. وفي سياق شركات القطاع الخاص في منطقة جازان، يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه الشركات والفرص المتاحة أمامها ضمن رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية.

ويمهد هذا الإطار النظري الطريق للدراسة الميدانية التي ستقوم باختبار العلاقات بين المتغيرات في السياق الفعلي لشركات القطاع الخاص في منطقة جازان، وستسعى إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز الإدارة المكتبية المتقدمة وتحقيق التكامل الإداري الفعال بما يخدم تحسين الأداء التنظيمي الشامل لهذه الشركات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يُعد الفصل الثالث من الدراسة بمثابة الإطار المنهجي الذي يوضح الخطوات والإجراءات العلمية المتبعة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل ومفصل للمنهجية المستخدمة في الدراسة، بدءاً من تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم البحث ومجتمع الدراسة وعينتها، وصولاً إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس المنهجي الذي تُبنى عليه مصداقية النتائج وموثوقيتها، حيث يوفر للقارئ فهماً واضحاً للمسار العلمي الذي اتبعه الباحث في دراسته لموضوع العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان. كما يُمكن هذا الفصل الباحثين الآخرين من تقييم الدراسة ومدى إمكانية تطبيق نتائجها أو تكرارها في بيئات وسياقات مختلفة.

يتناول هذا الفصل عدة محاور رئيسية تشمل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث وطبيعته، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد تم اختيار هذه المنهجية بعناية لتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، مع الحرص على اتباع المعايير العلمية والأكاديمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية.

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات عنصراً أساسياً في البحث العلمي، حيث تساعد على توضيح المفاهيم النظرية وترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة. وفيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة:

## المتغير المستقل: الإدارة المكتبية المتقدمة

يُعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه مجموعة الممارسات والعمليات الإدارية الحديثة التي تُطبق في المكاتب الإدارية لشركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، ويتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

□ **البعد الأول: التقنيات المكتبية الحديثة** - يُقاس هذا البعد من خلال مدى استخدام الشركات للبرامج والأنظمة الحاسوبية الحديثة، والأجهزة التقنية المتطورة، وأنظمة الأتمتة المكتبية، وتطبيقات الاتصال الرقمي، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي في العمليات المكتبية اليومية. ويتم قياس ذلك من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة تقيس درجة التطبيق والاستخدام الفعلي لهذه التقنيات.

□ **البعد الثاني: إدارة المعلومات والوثائق** - يُقاس من خلال مدى كفاءة الشركات في تنظيم وحفظ واسترجاع المعلومات والوثائق، واستخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، وتطبيق معايير الأرشفة الرقمية، وضمان أمن وسرية المعلومات، وتوفير سهولة الوصول إلى البيانات المطلوبة. ويتضمن ذلك أيضاً قياس مدى وجود سياسات واضحة لإدارة دورة حياة الوثائق من الإنشاء إلى الحفظ أو الإتلاف.

□ **البعد الثالث: المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية** - يُقاس من خلال تقييم مستوى المهارات التقنية والإدارية للموظفين، ومهارات الاتصال والتواصل الفعال، والقدرة على العمل الجماعي، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمرونة في التعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى الالتزام المهني والأخلاقيات الوظيفية. ويتم ذلك من خلال عبارات تقيس هذه المهارات من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

## المتغير التابع: التكامل الإداري بين الإدارات

يُعرف إجرائياً بأنه درجة التنسيق والترابط والتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، ويُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل: مستوى التنسيق في تبادل المعلومات بين الإدارات، سرعة وسهولة الاتصال بين الأقسام المختلفة، وضوح

الأدوار والمسؤوليات المشتركة، فاعلية آليات اتخاذ القرارات المشتركة، درجة التعاون في تنفيذ المشاريع والمهام المشتركة، ومدى تحقيق الانسجام في العمل بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة تعكس هذه المؤشرات وتقيسها بشكل كمي.

### 3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يعتمد تصميم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وهو من أكثر المناهج المستخدمة في الدراسات الإدارية والاجتماعية لملاءمته لطبيعة الظواهر الإدارية المعقدة. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المدروسة.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة (البصلة البحثية) على النحو التالي: المتغير المستقل (الإدارة المكتبية المتقدمة) يتكون من ثلاثة أبعاد هي التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين، وتؤثر هذه الأبعاد مجتمعة ومنفردة على المتغير التابع وهو التكامل الإداري بين الإدارات. ويتم اختبار هذه العلاقات من خلال أربع فرضيات: ثلاث فرضيات تختبر تأثير كل بعد على حدة، وفرضية رابعة تختبر التأثير المجمع للأبعاد الثلاثة معاً.

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات المكتبية والإدارية في شركات القطاع الخاص العاملة في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية. يشمل ذلك الموظفين الذين يعملون في المستويات الإدارية المختلفة مثل مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين، وموظفي السكرتارية، والعاملين في أقسام العلاقات العامة والموارد البشرية وإدارة المعلومات والتقنية.

تم تحديد معايير الاختيار لشركات مجتمع الدراسة على النحو التالي: أن تكون الشركة مسجلة رسمياً وتعمل في منطقة جازان، أن يكون لديها عدد لا يقل عن 50 موظفاً لضمان وجود هيكل تنظيمي واضح بإدارات متعددة، أن تكون الشركة تمارس نشاطها الفعلي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات لضمان استقرار عملياتها الإدارية، وأن تمتلك إدارات مكتبية منظمة تستخدم بعض التقنيات الحديثة في عملها. بلغ إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف حوالي 2800 موظف إداري يعملون في 45 شركة من شركات القطاع الخاص في منطقة جازان.

### العينة وطرق الاختيار

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب الانتشار الجغرافي الواسع وكثرة عدد الشركات، تم اللجوء إلى أسلوب العينة. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الإدارية في العينة المختارة.

ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لحساب حجم العينة من المجتمعات المحدودة عند مستوى ثقة 95% وحد خطأ 5%، بناءً على هذه المعادلة وبالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة البالغ 2800 موظف، تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ 338 مفردة. ولضمان تعويض أي نقص محتمل في الاستبانات المستردة أو غير الصالحة للتحليل، تم توزيع 420 استبانة على العاملين في الإدارات المكتبية في 35 شركة من شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان. تم استرداد 389 استبانة بنسبة استرداد بلغت 92.6%، واستبعد منها 27 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جديتها في الإجابة أو وجود نمط موحد في الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 362 استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة فعلية بلغت 86.2% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة ممتازة تفي بمتطلبات البحث العلمي وتزيد عن الحد الأدنى المطلوب للعينة.

### 5.3 طريقة جمع البيانات

تُعد عملية جمع البيانات من أهم المراحل في البحث العلمي، حيث تعتمد جودة النتائج ودقتها على سلامة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطريقة تطبيقها. في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في فترة زمنية معقولة وبتكلفة مناسبة.

#### تصميم وبناء الاستبانة

□ **القسم الأول** يحتوي على المعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة في المجال الإداري، حجم الشركة، ونوع نشاط الشركة.

□ **القسم الثاني** يقيس المتغير المستقل (الإدارة المكتبية المتقدمة) من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وكل بعد يتضمن 4 فقرات محددة وواضحة. البعد الأول الخاص بالتقنيات المكتبية الحديثة يتكون من 4 عبارات البعد الثاني الخاص بإدارة المعلومات والوثائق يشتمل على 4 عبارات. أما البعد الثالث الخاص بالمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية فيحتوي على 4 عبارات.

□ **القسم الثالث** يقيس المتغير التابع (التكامل الإداري بين الإدارات) من خلال 10 عبارات محددة تقيس مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة في الشركة، وسهولة وسرعة تبادل المعلومات والبيانات بين الأقسام.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 Point Likert Scale) للإجابة على جميع عبارات الاستبانة، حيث تتراوح الإجابات من (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، إلى (5) موافق بشدة. يُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية لسهولة فهمه من قبل المستجيبين ولقدرته على قياس الاتجاهات والآراء بدقة مناسبة، كما يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة.

### 6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام عدة أنواع من الصدق لضمان أن الاستبانة تقيس فعلاً ما صُممت لقياسه. تم استخدام الصدق الظاهري (Face Validity) من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والأساليب الكمية، بلغ عددهم 7 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. طُلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات، ومدى ملاءمة العبارات لقياس الأبعاد المحددة، ومدى شمولية الاستبانة لجميع جوانب الموضوع، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة. بناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات من حيث الصياغة والوضوح، وتم حذف بعض العبارات المتكررة أو غير الواضحة، وإضافة عبارات أخرى لتغطية جوانب لم تكن مشمولة بشكل كافٍ.

كما تم استخدام صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير. تم إجراء هذا الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من 40 مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية ولكن من نفس مجتمع الدراسة. يوضح الجدول (1-3) معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

| البعد                     | رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---------------------------|------------|----------------|---------------|
| التقنيات المكتبية الحديثة | 1          | 0.78           | 0.000         |
|                           | 2          | 0.82           | 0.000         |
|                           | 3          | 0.75           | 0.000         |
|                           | 4          | 0.80           | 0.000         |

|       |      |    |                              |
|-------|------|----|------------------------------|
| 0.000 | 0.81 | 5  | إدارة المعلومات والوثائق     |
| 0.000 | 0.84 | 6  |                              |
| 0.000 | 0.79 | 7  |                              |
| 0.000 | 0.83 | 8  |                              |
| 0.000 | 0.77 | 9  | المهارات المهنية والسلوكية   |
| 0.000 | 0.79 | 10 |                              |
| 0.000 | 0.81 | 11 |                              |
| 0.000 | 0.76 | 12 |                              |
| 0.000 | 0.74 | 13 | التكامل الإداري بين الإدارات |
| 0.000 | 0.79 | 14 |                              |
| 0.000 | 0.82 | 15 |                              |
| 0.000 | 0.77 | 16 |                              |
| 0.000 | 0.80 | 17 |                              |
| 0.000 | 0.76 | 18 |                              |
| 0.000 | 0.81 | 19 |                              |
| 0.000 | 0.78 | 20 |                              |
| 0.000 | 0.83 | 21 |                              |
| 0.000 | 0.75 | 22 |                              |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للعينة الاستطلاعية

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.74 و 0.84، وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي قوي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، مما يعني أن جميع الفقرات تسير في الاتجاه الصحيح لقياس المتغيرات المستهدفة.

### 7.3 ثبات الأداة

يُقصد بثبات الأداة أن تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا أُعيد تطبيقها على نفس الأفراد في ظروف مماثلة. تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وهو من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الاتساق الداخلي للأداة. تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع، وكذلك للاستبانة ككل. يوضح الجدول معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة:

جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

| المتغير / البعد                              | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | درجة الثبات |
|----------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| المتغير المستقل: الإدارة المكتبية المتقدمة   |             |                    |             |
| التقنيات المكتبية الحديثة                    | 4           | 0.87               | ممتاز       |
| إدارة المعلومات والوثائق                     | 4           | 0.89               | ممتاز       |
| المهارات المهنية والسلوكية للعاملين          | 4           | 0.86               | ممتاز       |
| الدرجة الكلية للمتغير المستقل                | 12          | 0.92               | ممتاز جداً  |
| المتغير التابع: التكامل الإداري بين الإدارات | 10          | 0.91               | ممتاز جداً  |
| الثبات الكلي للاستبانة                       | 22          | 0.94               | ممتاز جداً  |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للعينة الاستطلاعية

يتبين من الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت مرتفعة جداً وتنفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية والبالغ 0.70. فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لبعء التقنيات المكتبية الحديثة 0.87، ولبعد إدارة المعلومات والوثائق 0.89، ولبعد المهارات المهنية والسلوكية للعاملين 0.86، بينما بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل ككل (الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة) 0.92. أما معامل الثبات للمتغير التابع (التكامل الإداري بين الإدارات) فقد بلغ 0.91. وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة بجميع أبعادها 0.94، وهي قيمة ممتازة جداً تشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاستقرار، وأنها قادرة على إعطاء نتائج متسقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 8.3 أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وكل نوع منهما يخدم غرضاً محدداً في البحث ويكمل الآخر لتقديم صورة شاملة ومتكاملة عن موضوع الدراسة.

#### □ البيانات الثانوية (Secondary Data)

تشمل البيانات الثانوية جميع المعلومات والبيانات وشملت المصادر الثانوية أيضاً الرسائل الجامعية (رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه) ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال قواعد بيانات الرسائل الجامعية مثل قاعدة بيانات الرسائل الجامعية السعودية.

#### □ البيانات الأولية (Primary Data)

تمثل البيانات الأولية جوهر الدراسة الميدانية، وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان باستخدام الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.

### 9.3 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. تضمنت إجراءات التحليل الإحصائي المراحل التالية:

#### أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

#### ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي، والتحليل العاملي الاستكشافي لفحص صدق البناء، ومعامل ألفا كرونباخ لفحص ثبات الأداة.

#### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك، بالإضافة إلى فحص معاملات الالتواء والتفلطح للتأكد من اعتدالية التوزيع، وتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

#### □ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاختبار

الفرضيات الثلاث الأولى التي تبحث في العلاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، المهارات المهنية والسلوكية) والتكامل الإداري بين الإدارات.

## □ تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار

الفرضية الرابعة التي تبحث في أثر الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على التكامل الإداري. تم فحص معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، واختبار F لمعرفة معنوية النموذج ككل، واختبار t لمعرفة معنوية كل متغير مستقل على حدة.

### 10.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة بشكل تفصيلي، حيث تم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث التي تضمنت المتغير المستقل (الإدارة المكتبية المتقدمة) بأبعاده الثلاثة والمتغير التابع (التكامل الإداري بين الإدارات). كما تم توضيح تصميم البحث الذي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وهو منهج ملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها.

تم تحديد مجتمع البحث المكون من العاملين في الإدارات المكتبية والإدارية في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان والبالغ عددهم 2800 موظف في 45 شركة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها النهائي 362 مفردة بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة، وهو حجم مناسب يفي بمتطلبات البحث العلمي ويسمح بتعميم النتائج.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تكونت من 22 فقرة موزعة على أبعاد الدراسة المختلفة، بالإضافة إلى قسم المعلومات الديموغرافية. تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري من خلال تحكيم 7 محكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وصدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. أظهرت النتائج تشبعات مرتفعة تراوحت بين 0.78 و0.87، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.94، وهي قيمة ممتازة جداً تدل على استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج موثوقة. تراوحت معاملات الثبات للأبعاد المختلفة بين 0.86 و0.91، وجميعها تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً.

تم توضيح أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة والتي تضمنت البيانات الثانوية المستمدة من الأدبيات والدراسات السابقة، والبيانات الأولية المجمعة مباشرة من أفراد العينة. كما تم عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات، والتي تشمل الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار T ، وتحليل التباين الأحادي.

يوفر هذا الفصل الأساس المنهجي القوي للدراسة، ويضمن أن جميع الإجراءات المتبعة تتوافق مع المعايير العلمية والأكاديمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية. وبناءً على هذه المنهجية، سيتم في الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات المجمعة، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج بشكل تفصيلي.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 1.4 المقدمة

يبدأ الفصل بعرض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة من خلال توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ، يتم عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات للاستبانة المطبقة على العينة الفعلية للدراسة، للتأكد من مصداقية وموثوقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

يختتم الفصل باختبار فرضيات الدراسة الأربع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. يتم بعد ذلك مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة لتقديم تفسيرات منطقية للنتائج التي تم التوصل إليها.

### 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

يتناول هذا القسم وصفاً تفصيلياً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 362 مفردة، وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية. يساعد هذا التوصيف على فهم طبيعة العينة وخصائصها، مما يساهم في تفسير النتائج بشكل أفضل.

#### ☑ التوزيع حسب الجنس

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 267     | 73.8%          |
| أنثى    | 95      | 26.2%          |
| المجموع | 362     | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 73.8% (267 مفردة)، بينما بلغت نسبة الإناث 26.2% (95 مفردة). هذا التوزيع يعكس طبيعة سوق العمل في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان حيث لا تزال نسبة الذكور أعلى في المناصب الإدارية والمكتبية.

## ☑ التوزيع حسب العمر

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية           |
|----------------|---------|-------------------------|
| 22.7%          | 82      | أقل من 30 سنة           |
| 43.1%          | 156     | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 27.1%          | 98      | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 7.2%           | 26      | 50 سنة فأكثر            |
| 100.0%         | 362     | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت للفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 43.1%، تليها الفئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 27.1%، ثم الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 22.7%، وأخيراً الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 7.2%. هذا يشير إلى أن معظم أفراد العينة من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة القادرة على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة.

## ☑ التوزيع حسب المؤهل العلمي

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي                 | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| ثانوي فما دون                 | 28      | 7.7%           |
| دبلوم                         | 64      | 17.7%          |
| بكالوريوس                     | 227     | 62.7%          |
| دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | 43      | 11.9%          |
| المجموع                       | 362     | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 62.7%، يليهم حملة الدبلوم بنسبة 17.7%، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة 11.9%، وأخيراً حملة الثانوية فما دون بنسبة 7.7%. هذا يدل على أن مستوى التأهيل العلمي للعاملين في الإدارات المكتبية مرتفع نسبياً، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على التعامل مع أنظمة الإدارة المكتبية المتقدمة.

#### ☑ التوزيع حسب سنوات الخبرة

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات           | 91      | 25.1%          |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 143     | 39.5%          |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 89      | 24.6%          |
| 15 سنة فأكثر             | 39      | 10.8%          |

|         |     |        |
|---------|-----|--------|
| المجموع | 362 | 100.0% |
|---------|-----|--------|

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 39.5%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 25.1%، ثم فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 24.6%، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 10.8%. هذا التوزيع يشير إلى تنوع مستويات الخبرة في العينة مما يثري البيانات بآراء من لديهم خبرات متفاوتة.

#### ☑ التوزيع حسب المستوى الإداري

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

| المستوى الإداري   | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| الإدارة العليا    | 54      | 14.9%          |
| الإدارة الوسطى    | 143     | 39.5%          |
| الإدارة التنفيذية | 165     | 45.6%          |
| المجموع           | 362     | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة التنفيذية بنسبة 45.6%، تليها الإدارة الوسطى بنسبة 39.5%، ثم الإدارة العليا بنسبة 14.9%. هذا التوزيع يعكس الهرم التنظيمي الطبيعي للشركات حيث تقل الأعداد كلما ارتفعنا في الهرم الإداري.

#### ☑ التوزيع حسب حجم الشركة

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة

| حجم الشركة               | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| صغيرة (50-100 موظف)      | 98      | 27.1%          |
| متوسطة (101-250 موظف)    | 156     | 43.1%          |
| كبيرة (أكثر من 250 موظف) | 108     | 29.8%          |
| المجموع                  | 362     | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يعملون في شركات متوسطة الحجم بنسبة 43.1%، تليها الشركات الكبيرة بنسبة 29.8%، ثم الشركات الصغيرة بنسبة 27.1%. هذا التنوع في أحجام الشركات يضيف قيمة للدراسة ويمكن من فهم أثر حجم الشركة على المتغيرات المدروسة.

#### ☑ التوزيع حسب نوع نشاط الشركة

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب نوع نشاط الشركة

| نوع النشاط     | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| تجاري          | 112     | 30.9%          |
| صناعي          | 87      | 24.0%          |
| خدمي           | 94      | 26.0%          |
| مقاولات        | 46      | 12.7%          |
| اتصالات وتقنية | 23      | 6.4%           |

|         |     |        |
|---------|-----|--------|
| المجموع | 362 | 100.0% |
|---------|-----|--------|

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة يعملون في شركات ذات نشاط تجاري بنسبة 30.9%، تليها الشركات الخدمية بنسبة 26.0%، ثم الشركات الصناعية بنسبة 24.0%، ثم شركات المقاولات بنسبة 12.7%، وأخيراً شركات الاتصالات والتقنية بنسبة 6.4%. هذا التنوع في القطاعات يعكس واقع الاقتصاد في منطقة جازان ويثري نتائج الدراسة.

### 3.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتناول هذا القسم تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

□ السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التقنيات المكتبية الحديثة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقنيات المكتبية الحديثة

| الرقم | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | تستخدم الشركة برامج وأنظمة حاسوبية حديثة في العمليات المكتبية اليومية | 3.87            | 0.92              | مرتفع   | 1       |
| 2     | تعتمد الشركة على أنظمة الأتمتة المكتبية الذكية لتسهيل المهام الإدارية | 3.62            | 0.98              | مرتفع   | 3       |

|   |                                                                               |      |      |       |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 3 | تستخدم الشركة التطبيقات<br>السحابية في تخزين وإدارة<br>البيانات               | 3.54 | 1.05 | مرتفع | 4 |
| 4 | تعتمد الشركة على أدوات<br>الاتصال الرقمي المتطورة<br>للتواصل الداخلي والخارجي | 3.71 | 0.89 | مرتفع | 2 |
|   | المتوسط العام للبعد                                                           | 3.69 | 0.81 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبعد التقنيات المكتبية الحديثة بلغ 3.69 بانحراف معياري 0.81، وهو مستوى مرتفع. جاءت الفقرة الأولى المتعلقة باستخدام البرامج والأنظمة الحاسوبية الحديثة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.87، تليها الفقرة الرابعة المتعلقة بأدوات الاتصال الرقمي بمتوسط 3.71. هذا يشير إلى أن شركات القطاع الخاص في منطقة جازان تطبق التقنيات المكتبية الحديثة بمستوى جيد، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو التحول الرقمي في العمل المكتبي.

□ السؤال الثاني: ما مستوى كفاءة إدارة المعلومات والوثائق في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد إدارة المعلومات

والوثائق

| الرقم | الفقرة                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|---------|
| 5     | تمتلك الشركة أنظمة أرشفة<br>إلكترونية كفؤة لحفظ الوثائق | 3.78               | 0.95                 | مرتفع   | 1       |

|   |                                                                      |      |      |       |   |
|---|----------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 6 | توفر الشركة سهولة وسرعة في استرجاع المعلومات والوثائق عند الحاجة     | 3.65 | 0.91 | مرتفع | 3 |
| 7 | تطبق الشركة معايير عالية لأمن وحماية المعلومات والبيانات الإلكترونية | 3.71 | 0.88 | مرتفع | 2 |
| 8 | توجد في الشركة سياسات واضحة ومحددة لإدارة دورة حياة الوثائق          | 3.48 | 1.02 | مرتفع | 4 |
|   | المتوسط العام للبعد                                                  | 3.66 | 0.79 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لبعد إدارة المعلومات والوثائق بلغ 3.66 بانحراف معياري 0.79، وهو مستوى مرتفع. حصلت الفقرة الخامسة المتعلقة بأنظمة الأرشفة الإلكترونية على أعلى متوسط بلغ 3.78، بينما حصلت الفقرة الثامنة المتعلقة بسياسات إدارة دورة حياة الوثائق على أقل متوسط بلغ 3.48. هذا يشير إلى أن الشركات تهتم بإدارة المعلومات والوثائق بشكل جيد، لكن هناك حاجة لمزيد من التطوير في وضع السياسات والإجراءات الواضحة لإدارة الوثائق.

□ السؤال الثالث: ما مستوى المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات المهنية والسلوكية**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------|
|-------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------|

|    |                                                                            |      |      |       |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 9  | يمتلك العاملون في الإدارة المكتبية كفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة | 3.81 | 0.87 | مرتفع | 1 |
| 10 | يتمتع العاملون بمهارات اتصال وتواصل فعالة مع مختلف الإدارات                | 3.74 | 0.92 | مرتفع | 2 |
| 11 | يظهر العاملون قدرة على العمل ضمن فريق والتعاون مع الآخرين                  | 3.68 | 0.89 | مرتفع | 3 |
| 12 | يتمتع العاملون بمستوى عالٍ من الالتزام المهني والانضباط الوظيفي            | 3.59 | 0.96 | مرتفع | 4 |
|    | المتوسط العام للبعد                                                        | 3.71 | 0.77 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أن المتوسط العام لبعد المهارات المهنية والسلوكية بلغ 3.71 بانحراف معياري 0.77، وهو مستوى مرتفع. جاءت الفقرة التاسعة المتعلقة بكفاءة استخدام التقنيات الحديثة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.81، تليها الفقرة العاشرة المتعلقة بمهارات الاتصال بمتوسط 3.74. هذا يدل على أن العاملين في الإدارات المكتبية يتمتعون بمستوى جيد من المهارات المهنية والسلوكية، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة والتعامل مع التقنيات الحديثة والتواصل الفعال مع الإدارات الأخرى.

### جدول (13): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة المكتبية المتقدمة)

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-------|
|---------|---------|-------------------|-----------------|-------|

|   |       |      |      |                                         |
|---|-------|------|------|-----------------------------------------|
| 1 | مرتفع | 0.77 | 3.71 | المهارات المهنية والسلوكية للعاملين     |
| 2 | مرتفع | 0.81 | 3.69 | التقنيات المكتبية الحديثة               |
| 3 | مرتفع | 0.79 | 3.66 | إدارة المعلومات والوثائق                |
|   | مرتفع | 0.74 | 3.69 | المتوسط العام للإدارة المكتبية المتقدمة |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمتغير الإدارة المكتبية المتقدمة بجميع أبعاده بلغ 3.69 بانحراف معياري 0.74، وهو مستوى مرتفع. جاء بعد المهارات المهنية والسلوكية في المرتبة الأولى بمتوسط 3.71، يليه بعد التقنيات المكتبية الحديثة بمتوسط 3.69، ثم بعد إدارة المعلومات والوثائق بمتوسط 3.66. هذه النتائج تشير إلى أن شركات القطاع الخاص في منطقة جازان تطبق ممارسات الإدارة المكتبية المتقدمة بمستوى جيد ومرتفع.

□ السؤال الرابع: ما مستوى التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (التكامل الإداري)

| الرقم | الفقرة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 13    | يوجد تنسيق وتعاون فعال بين مختلف الإدارات في الشركة     | 3.76            | 0.88              | مرتفع   | 2       |
| 14    | يتم تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات بسهولة وسرعة | 3.68            | 0.93              | مرتفع   | 4       |

|    |                                                             |      |      |       |   |
|----|-------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 15 | توجد قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مختلف الإدارات            | 3.72 | 0.91 | مرتفع | 3 |
| 16 | تتخذ القرارات المشتركة بين الإدارات بشكل تشاركي ومتكامل     | 3.58 | 0.97 | مرتفع | 7 |
| 17 | تفهم كل إدارة أدوار ومسؤوليات الإدارات الأخرى بوضوح         | 3.64 | 0.89 | مرتفع | 5 |
| 18 | توجد آليات فعالة لحل الخلافات والمشكلات بين الإدارات        | 3.52 | 1.02 | مرتفع | 9 |
| 19 | تتعاون الإدارات في تنفيذ المشاريع والمهام المشتركة بكفاءة   | 3.79 | 0.86 | مرتفع | 1 |
| 20 | يسود الانسجام والتوافق في العمل بين مختلف الوحدات التنظيمية | 3.61 | 0.94 | مرتفع | 6 |
| 21 | يساهم التكامل الإداري في تحسين الأداء المؤسسي العام         | 3.83 | 0.84 | مرتفع | ١ |
| 22 | تتوفر بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة بين جميع الإدارات | 3.56 | 0.99 | مرتفع | 8 |
|    | المتوسط العام للمتغير التابع                                | 3.67 | 0.76 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (4-14) أن المتوسط العام للتكامل الإداري بين الإدارات بلغ 3.67 بانحراف معياري 0.76، وهو مستوى مرتفع. حصلت الفقرة (21) المتعلقة بمساهمة التكامل الإداري في تحسين الأداء المؤسسي على أعلى متوسط بلغ 3.83، تليها الفقرة (19) المتعلقة

بالتعاون في تنفيذ المشاريع المشتركة بمتوسط 3.79. بينما حصلت الفقرة (18) المتعلقة بآليات حل الخلافات على أقل متوسط بلغ 3.52. هذه النتائج تشير إلى أن مستوى التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان جيد ومرتفع، لكن هناك حاجة لتطوير آليات أفضل لحل الخلافات وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

#### 4.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### اختبار الفرضية الرئيسة

**الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها المختلفة (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية) على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة (كعوامل مستقلة) على التكامل الإداري بين الإدارات (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

**جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة على**

**التكامل الإداري**

| المتغيرات المستقلة         | معاملات الانحدار B | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة Sig. |
|----------------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت  | 0.324              | 2.077         | 0.039*             |
| التقنيات المكتبية الحديثة  | 0.285              | 5.938         | 0.000**            |
| إدارة المعلومات والوثائق   | 0.358              | 7.020         | 0.000**            |
| المهارات المهنية والسلوكية | 0.268              | 5.154         | 0.000**            |

|  |  |                    |                          |
|--|--|--------------------|--------------------------|
|  |  | معامل الارتباط $R$ | معامل التحديد $R^2$      |
|  |  | 0.856              | 0.733                    |
|  |  | قيمة الاختبار $F$  | القيمة الاحتمالية $Sig.$ |
|  |  | 326.142            | 0.000                    |

دالة عند مستوى \*\* ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-16) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة كمتغيرات مستقلة، والتكامل الإداري بين الإدارات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها 0.733، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على أن 73.3% من التباين في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات لدى شركات القطاع الخاص في منطقة جازان يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المتعلقة بالإدارة المكتبية المتقدمة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.856$ ) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت 326.142 بمستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ )، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وملاءمته لتفسير العلاقة بين المتغيرات، ويدل على أن نموذج الانحدار المتعدد مناسب للبيانات ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة المعلومات والوثائق" هو الأكثر تأثيراً على التكامل الإداري بين الإدارات، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.358$ )، وبلغت قيمة  $T$  بدلالة معنوية عالية ( $Sig. = 0.000$ )، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه أنظمة إدارة المعلومات والوثائق الكفوة في تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتوفير قاعدة معلومات موحدة يمكن لجميع الإدارات الوصول إليها، مما يعزز التنسيق والتكامل الإداري ويقلل من الفجوات المعلوماتية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "التقنيات المكتبية الحديثة" يساهم أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في التكامل الإداري، حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.285$ ) بقيمة  $T = 5.938$  ومستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يعكس أهمية استخدام البرامج والأنظمة الحديثة والتطبيقات السحابية وأدوات الاتصال الرقمي في تسهيل التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة، وتوفير منصات عمل مشتركة تعزز التعاون وتزيل الحواجز الإدارية التقليدية.

بينما أظهر بُعد "المهارات المهنية والسلوكية للعاملين" أثراً أقل نسبياً ( $B = 0.268$ ) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، بقيمة  $T = 5.154$ ، ما يشير إلى أن تطوير مهارات العاملين في الإدارة المكتبية، خاصة مهارات الاتصال الفعال والعمل الجماعي والكفاءة التقنية والالتزام المهني، يمثل عاملاً مهماً في تحسين مستوى التكامل الإداري. ورغم أن تأثيره جاء في المرتبة الثالثة، إلا أنه يبقى عنصراً أساسياً لا يمكن إغفاله في منظومة الإدارة المكتبية المتقدمة.

### يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$\text{التكامل الإداري} = 0.324 + 0.285 \times \text{التقنيات المكتبية} + 0.358 \times \text{إدارة المعلومات} + 0.268 \times \text{المهارات المهنية}$$

بناءً على هذه النتائج، تؤكد الدراسة صحة الفرضية الرئيسية، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات كل من (الشمري، 2021؛ العتيبي، 2020) التي أكدت على الدور المحوري للإدارة المكتبية الحديثة في تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين التقنيات المكتبية الحديثة وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التقنيات المكتبية الحديثة على التكامل الإداري**

| المعاملات Coefficient |        |              |                |       | المتغير المستقل           | تحليل التباين ANOVA |            |                |                     | ملخص النموذج     | المتغير التابع  |
|-----------------------|--------|--------------|----------------|-------|---------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------|------------------|-----------------|
| Sig. t                | T      | Beta $\beta$ | الخطأ المعياري | B     | التقنيات المكتبية الحديثة | Sig. F              | F المحسوبة | درجة الحرية df | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط r | التكامل الإداري |
| 0.000**               | 21.018 | 0.742        | 0.033          | 0.698 |                           | 0.000               | 441.786    | 1              | 0.551               | 0.742            |                 |

\*\*دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التقنيات المكتبية الحديثة" باعتباره أحد أبعاد الإدارة المكتبية المتقدمة على "التكامل الإداري بين الإدارات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول ، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.742$  ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.551$  ، مما يشير إلى أن 55.1% من التباين في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات يُمكن تفسيره من خلال متغير التقنيات المكتبية الحديثة فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 441.786 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية ويؤكد معنوية العلاقة الانحدارية بين المتغيرين.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير  $B = 0.698$  ، بقيمة T = 21.018 ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة

بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق التقنيات المكتبية الحديثة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.698 وحدة في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، ضمن شروط النموذج.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات المكتبية الحديثة والتكامل الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني، 2022) التي أكدت أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل المكتبي يسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha$ ) (0.05) بين إدارة المعلومات والوثائق وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعلومات والوثائق على التكامل الإداري**

| المعاملات Coefficient |        |              |                |       | المتغير المستقل          | تحليل التباين ANOVA |            |                |                     | ملخص النموذج     | المتغير التابع  |
|-----------------------|--------|--------------|----------------|-------|--------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------|------------------|-----------------|
| Sig. t                | T      | Beta $\beta$ | الخطأ المعياري | B     |                          | Sig. F              | F المحسوبة | درجة الحرية df | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط r | التكامل الإداري |
| 0.000**               | 22.769 | 0.768        | 0.033          | 0.741 | إدارة المعلومات والوثائق | 0.000               | 518.427    | 1              | 0.590               | 0.768            |                 |

\*\*دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "إدارة المعلومات والوثائق" على "التكامل الإداري بين الإدارات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-18)، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.768$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.590$ ، مما يشير إلى أن 59.0% من التباين في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المعلومات والوثائق فقط، وهي أعلى نسبة تفسيرية مقارنة بالأبعاد الأخرى عند اختبارها منفردة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 518.427 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$ ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية ويؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير  $B = 0.741$ ، بقيمة  $T = 22.769$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى كفاءة إدارة المعلومات والوثائق تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.741 وحدة في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، ضمن شروط النموذج.

**بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية،** حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المعلومات والوثائق والتكامل الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن وجود أنظمة فعالة لإدارة المعلومات يسهل الوصول إلى البيانات المطلوبة من قبل جميع الإدارات، ويقلل من الازدواجية والتعارض في المعلومات، ويعزز الشفافية والثقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التكامل والتنسيق الإداري.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات المهنية والسلوكية على التكامل الإداري**

| المعاملات Coefficient |        |              |                |       | المتغير المستقل            | تحليل التباين ANOVA |            |                |                     | ملخص النموذج     | المتغير التابع  |
|-----------------------|--------|--------------|----------------|-------|----------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------|------------------|-----------------|
| Sig. t                | T      | Beta $\beta$ | الخطأ المعياري | B     |                            | Sig. F              | F المحسوبة | درجة الحرية df | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط r | التكامل الإداري |
| 0.000**               | 19.974 | 0.725        | 0.034          | 0.685 | المهارات المهنية والسلوكية | 0.000               | 398.947    | 1              | 0.526               | 0.725            |                 |

\*\*دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية" على "التكامل الإداري بين الإدارات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-19)، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.725$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.526$ ، مما يشير إلى أن 52.6% من التباين في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات يُمكن تفسيره من خلال متغير المهارات المهنية والسلوكية للعاملين فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 398.947 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية ويؤكد معنوية العلاقة الانحدارية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير  $B = 0.685$ ، بقيمة  $T = 19.974$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى  $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المهارات المهنية والسلوكية للعاملين تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.685 وحدة في مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، ضمن شروط النموذج.

**بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة،** حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المهنية والسلوكية للعاملين والتكامل الإداري. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية العنصر البشري في تحقيق التكامل الإداري، حيث أن العاملين الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة، وقدرة على العمل الجماعي، وكفاءة تقنية عالية، يكونون أكثر قدرة على بناء جسور التعاون مع الإدارات الأخرى، مما يسهم في تعزيز التكامل والتنسيق الإداري بشكل عام.

## 5.4 الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً ومفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من عينة الدراسة المكونة من 362 موظفاً إدارياً في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان. بدأ الفصل بتوصيف خصائص العينة التي أظهرت تنوعاً في التركيبة الديموغرافية والوظيفية، مما يعزز تمثيل العينة لمجتمع الدراسة وإمكانية تعميم النتائج.

أكدت نتائج اختبارات الصدق والثبات على العينة الفعلية المصادقية العالية والموثوقية الممتازة للاستبانة المستخدمة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.95، مما يدل على استقرار الأداة وصلاحياتها للقياس. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان كان مرتفعاً بمتوسط عام بلغ 3.69، كما أن مستوى التكامل الإداري بين الإدارات كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط عام بلغ 3.67.

أما بالنسبة لاختبار الفرضيات، فقد تم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية الثلاث. أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة مجتمعة على التكامل الإداري، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة 73.3% من التباين في التكامل

الإداري، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جداً. كما أظهرت الاختبارات الفردية لكل بعد على حدة وجود علاقات قوية ودالة إحصائية، حيث كان لإدارة المعلومات والوثائق الأثر الأقوى، تلاه التقنيات المكتبية الحديثة، ثم المهارات المهنية والسلوكية.

تتفق هذه النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التقنيات الحديثة وإدارة المعلومات والمهارات البشرية في تعزيز التكامل والتنسيق الإداري. تساهم هذه النتائج في إثراء المعرفة العلمية حول العوامل المؤثرة في التكامل الإداري في بيئة الأعمال السعودية، وتقدم دليلاً تطبيقياً من منطقة جازان على أهمية الاستثمار في تطوير الإدارة المكتبية المتقدمة كوسيلة فعالة لتحقيق التكامل بين الإدارات وتحسين الأداء المؤسسي العام.

## الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والدراسات المستقبلية

### 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت نتائج مهمة وذات قيمة علمية وعملية حول العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، إلا أنها واجهت بعض المحددات والقيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. فهم هذه الحدود يساعد الباحثين المستقبليين على تطوير دراسات أكثر شمولاً وعمقاً في هذا المجال.

#### ➤ الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية فقط، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع هذه المنطقة بخصائصها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحددة. قد تختلف النتائج إذا تم تطبيق الدراسة في مناطق أخرى من المملكة مثل الرياض أو جدة أو الدمام، حيث قد تختلف مستويات التطور التقني والإداري، وحجم الشركات، وطبيعة الأنشطة الاقتصادية. لذلك، يجب توخي الحذر عند محاولة تعميم النتائج على مناطق أخرى دون إجراء دراسات مماثلة فيها.

كما أن الدراسة ركزت على القطاع الخاص فقط، ولم تشمل المؤسسات الحكومية أو المنظمات غير الربحية أو الهيئات الأكاديمية، وبالتالي فإن النتائج قد لا تنطبق بنفس الدرجة على هذه القطاعات التي قد تختلف في هياكلها التنظيمية، وأنظمتها الإدارية، ومستويات استخدامها للتقنيات الحديثة، ودرجة الالتزام بالإجراءات الرسمية.

#### ➤ الحدود الزمانية

تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة امتدت من أغسطس إلى أكتوبر 2024، وهي فترة قصيرة نسبياً تعكس وضع الشركات في تلك الفترة فقط. نظراً للتطور السريع في مجال التقنيات المكتبية والتحول الرقمي الذي تشهده المملكة في إطار رؤية 2030، فإن النتائج قد تتغير مع مرور الوقت. الدراسة الحالية هي دراسة مقطعية توفر صورة في لحظة

زمنية معينة، ولكنها لا تتيح فهم التغيرات والتطورات عبر الزمن. لذلك، قد تكون هناك حاجة لإجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبع نفس الشركات على فترات زمنية متعددة لفهم كيفية تطور العلاقة بين المتغيرات مع مرور الوقت.

### ➤ الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهو ما قد يحد من عمق الفهم للظواهر المدروسة. على الرغم من أن الاستبانة تتيح الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين والحصول على بيانات قابلة للقياس الكمي والتحليل الإحصائي، إلا أنها قد لا تكشف عن التفاصيل الدقيقة والعوامل السياقية المعقدة التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرات. كما أن الاعتماد على الاستبانة يعني الاعتماد على التقييمات الذاتية للمستجيبين، والتي قد تتأثر بعوامل مثل الرغبة في تقديم إجابات مقبولة اجتماعياً، أو سوء الفهم لبعض العبارات، أو التحيزات الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك، اقتصرَت الدراسة على قياس ثلاثة أبعاد فقط للإدارة المكتبية المتقدمة (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية)، في حين أن هناك أبعاد أخرى محتملة لم يتم تناولها مثل الثقافة التنظيمية الداعمة للتقنية، والدعم الإداري من القيادة العليا، والموارد المالية المخصصة لتطوير الإدارة المكتبية، والبنية التحتية التقنية. هذه العوامل قد تلعب دوراً مهماً في العلاقة المدروسة لكنها لم تكن ضمن نطاق الدراسة الحالية.

### ➤ الحدود المتعلقة بالعينة

على الرغم من أن حجم العينة (362 مفردة) كان كافياً إحصائياً وفيه متطلبات البحث العلمي، وعلى الرغم من استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، إلا أن بعض القطاعات والفئات كانت ممثلة بنسب أقل من غيرها. على سبيل المثال، كانت نسبة الإناث في العينة 26.2% فقط، وكانت نسبة المستجيبين من شركات الاتصالات والتقنية 6.4% فقط. هذا التفاوت في التمثيل قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع الفئات بنفس الدرجة من الثقة.

كما أن الدراسة اعتمدت على عينة من العاملين في الإدارات المكتبية والإدارية، ولم تشمل وجهات نظر الإدارة العليا التنفيذية (مثل المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارات) بشكل كافٍ، حيث شكلوا 14.9% فقط من العينة. وجهات نظر هؤلاء القياديين قد تقدم رؤى استراتيجية مختلفة حول العلاقة بين الإدارة المكتبية والتكامل الإداري.

### مقترحات للدراسات المستقبلية

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها والمحددات التي واجهتها هذه الدراسة، يمكن اقتراح عدة اتجاهات للبحوث المستقبلية لإثراء المعرفة في هذا المجال:

- أولاً: إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية لإمكانية المقارنة وفهم الاختلافات الإقليمية في تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة ومستويات التكامل الإداري. يمكن أن تشمل هذه الدراسات المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام، أو المناطق الأقل تطوراً لفهم التحديات الخاصة بها.
- ثانياً: توسيع نطاق الدراسة لتشمل القطاع الحكومي والمنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية، لفهم كيف تختلف العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري في سياقات تنظيمية مختلفة، ومقارنة مستويات التطبيق والفعالية بين القطاعات المختلفة.
- ثالثاً: استخدام منهج بحثي مختلط (Mixed Methods) يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، من خلال دمج الاستبانات مع المقابلات المعمقة ومجموعات التركيز ودراسات الحالة، للحصول على فهم أعمق وأكثر شمولية للظاهرة المدروسة، واستكشاف العوامل السياقية والتحديات الفعلية التي تواجه الشركات في تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة.
- رابعاً: إجراء دراسات طويلة تتبّع نفس الشركات على فترات زمنية متعددة (مثل سنوياً لمدة 3-5 سنوات) لفهم التطور الزمني في تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة وأثره على التكامل الإداري والأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تساهم في استدامة هذه الممارسات أو تراجعها.
- خامساً: دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة محتملة قد تؤثر على العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وحجم الشركة، ودرجة

المنافسة في السوق، ومستوى الاستثمار في التقنية، والتغيير التنظيمي. فهم هذه العوامل قد يساعد في تطوير نماذج أكثر شمولية وتعقيداً.

– **سادساً:** بحث أثر الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري على مؤشرات الأداء المؤسسي الأخرى مثل الإنتاجية، والربحية، ورضا العملاء، ومعدل دوران الموظفين، والابتكار، والقدرة التنافسية. هذا سيوفر فهماً أفضل للعوائد الفعلية من الاستثمار في تطوير الإدارة المكتبية.

– **سابعاً:** دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات في تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة، سواء كانت تقنية أو مالية أو بشرية أو تنظيمية، وتطوير استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات. يمكن أن تركز هذه الدراسات على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي قد تواجه تحديات خاصة.

– **ثامناً:** إجراء دراسات مقارنة بين المملكة العربية السعودية ودول أخرى في المنطقة أو على المستوى الدولي لفهم أفضل الممارسات العالمية في الإدارة المكتبية المتقدمة وكيفية تكييفها مع البيئة المحلية، والتعلم من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

– **تاسعاً:** دراسة دور التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتقنيات البلوك تشين، وإنترنت الأشياء، والواقع المعزز في تطوير الإدارة المكتبية وتعزيز التكامل الإداري. فهم إمكانيات وتحديات هذه التقنيات سيساعد الشركات على الاستعداد للمستقبل.

– **عاشرًا:** بحث دور التدريب والتطوير المهني للعاملين في الإدارة المكتبية في تحسين مستوى التكامل الإداري، وتقييم فعالية البرامج التدريبية المختلفة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في ظل التحول الرقمي المتسارع.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة على تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لمختلف الجهات المعنية:

- أولاً: ضرورة الاستثمار بشكل أكبر في التقنيات المكتبية الحديثة، مع التركيز على اقتناء وتحديث الأنظمة والبرامج الحاسوبية المتطورة التي تدعم التكامل والربط بين مختلف الإدارات. يجب على الشركات تخصيص ميزانيات كافية للتحويل الرقمي في العمل المكتبي، والتركيز على الأنظمة المتكاملة (Integrated Systems) مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي تربط جميع وظائف الشركة في منصة واحدة .
- ثانياً: تطوير وتعزيز أنظمة إدارة المعلومات والوثائق الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً على التكامل الإداري. يجب على الشركات الاستثمار في أنظمة أرشفة إلكترونية متقدمة تضمن حفظ الوثائق بشكل منظم وآمن، وتوفير إمكانية استرجاع سريع وسهل للمعلومات المطلوبة. ينبغي تطبيق معايير موحدة لتصنيف وتسمية الملفات والوثائق لتسهيل البحث والوصول إليها من قبل جميع الإدارات .
- ثالثاً: الاهتمام بتطوير المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية من خلال برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة. يجب تصميم برامج تدريبية تغطي المهارات التقنية الحديثة مثل استخدام البرامج المكتبية المتقدمة، وأنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، وأدوات التعاون الرقمي.
- رابعاً: إنشاء آليات وقنوات اتصال فعالة بين مختلف الإدارات لتسهيل التنسيق وتبادل المعلومات. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية منتظمة بين رؤساء الإدارات لمناقشة القضايا المشتركة والتنسيق في المشاريع والأنشطة، وإنشاء فرق عمل متعددة الوظائف (Cross-functional Teams) تضم أعضاء من إدارات مختلفة للعمل على المشاريع الاستراتيجية، واستخدام منصات التواصل الداخلي الرقمية مثل Microsoft Teams أو Slack لتسهيل التواصل الفوري وتبادل الملفات والمعلومات.
- خامساً: تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتكامل بين الإدارات، والابتعاد عن العقلية الانعزالية (Silo Mentality) التي تركز كل إدارة فيها على أهدافها الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة للشركة.
- سادساً: تعيين مسؤول أو فريق متخصص لإدارة التكامل الإداري والتنسيق بين الإدارات، يكون دوره ضمان سلاسة تدفق المعلومات، وحل أي مشكلات تواصل أو تنسيق قد تنشأ، ومتابعة تنفيذ المبادرات المشتركة بين الإدارات.

- **سابعاً:** إجراء تقييمات دورية لمستوى التكامل الإداري بين الإدارات وفعالية أنظمة الإدارة المكتبية المستخدمة، من خلال استطلاعات رأي الموظفين، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالتعاون والتنسيق، وتحليل معدلات الاستجابة وزمن إنجاز المعاملات المشتركة بين الإدارات.
- تقديم حوافز ودعم للشركات التي تستثمر في تطوير أنظمة الإدارة المكتبية المتقدمة والتحول الرقمي، مثل الإعفاءات الضريبية أو القروض الميسرة أو المنح المالية.
- **ثانياً:** تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وطنية متخصصة في الإدارة المكتبية المتقدمة، بالتعاون مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والجامعات، لتأهيل كوادر وطنية مؤهلة في هذا المجال.
- **ثالثاً:** وضع معايير ومواصفات وطنية للإدارة المكتبية الإلكترونية وأمن المعلومات، بحيث تكون مرجعاً للشركات في تطوير أنظمتها وضمان جودتها وأمانها.
- **رابعاً:** تشجيع البحث العلمي والدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري من خلال تخصيص منح بحثية وجوائز للبحوث المتميزة، وتسهيل وصول الباحثين إلى البيانات والمعلومات اللازمة.
- **خامساً:** إنشاء منصة وطنية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال الإدارة المكتبية المتقدمة بين شركات القطاع الخاص، حيث يمكن للشركات الناجحة مشاركة تجاربها ودروسها المستفادة مع الشركات الأخرى.

### 3.5 الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية في الوقت الحالي، وهو العلاقة بين الإدارة المكتبية المتقدمة والتكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان. في عصر التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبح تطوير أنظمة الإدارة المكتبية واعتماد التقنيات الحديثة ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار، وذلك لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على منهج علمي دقيق، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم جمع البيانات من عينة ممثلة بلغت 362 موظفاً إدارياً يعملون في 35 شركة من شركات القطاع الخاص في منطقة جازان، باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض وتم التحقق من صدقها وثباتها بشكل صارم. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة شملت الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة (التقنيات المكتبية الحديثة، إدارة المعلومات والوثائق، والمهارات المهنية والسلوكية للعاملين) في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان كان مرتفعاً بمتوسط عام 3.69، كما أن مستوى التكامل الإداري بين الإدارات كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط 3.67. هذه النتائج تعكس وعياً واهتماماً متزايداً من قبل الشركات بأهمية تطوير أساليب العمل الإداري والمكثبي، واستثمارها في التقنيات الحديثة والعنصر البشري.

في سياق رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي الذي تشهده جميع القطاعات، تأتي هذه الدراسة لتؤكد على أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية في الشركات، وبناء القدرات البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة التعاون والتكامل بدلاً من العمل المنفصل والانعزالي. الشركات التي تستثمر اليوم في تطوير إدارتها المكتبية وتعزيز التكامل بين وحداتها التنظيمية ستكون أكثر قدرة على المنافسة والنجاح والاستدامة في المستقبل.

## Abstract

This study aimed to examine the relationship between advanced office management, with its three dimensions (modern office technologies, information and records management, and professional and behavioral skills), and the achievement of administrative integration among departments in private sector companies in the Jazan Region of the Kingdom of Saudi Arabia.

The study adopted a descriptive–analytical correlational approach and used a questionnaire to collect data from a stratified random sample of 362 administrative employees working in 35 companies. The questionnaire consisted of 22 items measured on a five-point Likert scale, and its validity and reliability were verified (Cronbach's  $\alpha = 0.95$ ). Data were analyzed using SPSS, employing descriptive statistics and simple and multiple linear regression analyses at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The results showed that the level of application of advanced office management and administrative integration was high, with mean scores of (3.69) and (3.67), respectively. The findings of multiple regression analysis confirmed a positive and statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.01$ ) of advanced office management, with its dimensions combined, on administrative integration, with a coefficient of determination ( $R^2 = 0.733$ ), a correlation coefficient ( $R = 0.856$ ), and an F value of (326.142) at a significance level of (0.000). At the level of individual dimensions, information and records management had the strongest effect ( $R^2 = 0.590$ ), followed by modern office technologies ( $R^2 = 0.551$ ), and then professional and behavioral skills ( $R^2 = 0.526$ ), all of which were statistically significant.

The study enriches Arabic literature on modern office management and provides decision-makers with scientific evidence on the importance of investing in modern technologies, information management systems, and employee skill development to enhance administrative integration. The study recommends that companies develop their electronic office systems, train their employees, and establish effective communication channels among departments. The results support the Kingdom's digital transformation efforts within the framework of Saudi Vision 2030.

**Keywords:** Advanced office management, modern office technologies, information and records management, professional and behavioral skills, administrative integration, private sector companies, Jazan Region, Saudi Vision 2030, digital transformation.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- عبدول، سكينه. (2025). الرقابة في مجال الصفقات العمومية وأثرها في تحقيق التكامل والفعالية: المجالس الجهوية للحسابات، المحاكم الإدارية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع41، 181. 201 -  
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1584368>
- ابن طالب، علي بن إبراهيم بن محمد. (2025). أبعاد تحقيق التكامل الإداري بين رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، مج11، ع3، 242 - 273. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1538659>
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2022). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع7، 201 - 234. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- الأنصاري، فاطمة عبد الله. (2022). تأثير مهارات السكرتارية التنفيذية على كفاءة الأداء الإداري في الشركات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 6(2)، 55-74.

- Abuezhayeh, S. W., Ruddock, L., & Shehabat, I. (2022). Integration of administrative systems and its impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 565–582.
- Al-Aam, M. M. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. *Contemporary Management Journal*, 12(2), 98–115.\*
- Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public service organizations in Saudi Arabia. *Heliyon*, 9(12), e15028.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023076028>
- Alnajem, A. A. Q. I., Al-Kubaisi, A. A. A., Mahfuri, M., Radhi, A. D., Abdulrahman, M. M., & Almajed, R. (2024, December). Integrating Informatics and Business Administration: Bridging the Gap for Developed Organizational Performance. In 2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA) (pp. 1–8). IEEE
- Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M. J., & Ghods, K. (2020). The role of project management office in developing knowledge management

infrastructure. Engineering, Construction and Architectural Management, 27(10), 3261–3287

- Biru, S. (2025). Transforming Investment Banking Middle Office: A Framework for Advanced Security and Data Management. International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology, 11(1), 608–616.
- <https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0197397515002234>
- Koko, M. N., & Douglas, M. G. O. Computer Application Packages Possessed for Modern office Needs by Office Management and Technology graduates in Rivers State Universities
- Mandeli, K. N. (2016). New public governance in Saudi cities: An empirical study. Cities, 52(3), 71–84.
- Otamiri, S., & Eke, B. (2022). CLOUD COMPUTING SERVICE AND OFFICE MANAGERS' COMMUNICATION SUCCESS IN HOTELS IN PORT HARCOURT. BW Academic Journal, 10–10.

- Rindani, A., Afrilisna, V., & Harahap, N. (2025). OFFICE ROLES, FUNCTIONS AND OBJECTIVES. *International Journal of Multidisciplinary Reseach*, 1(2), 188–197.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *Plos one*, 19(7), e0306702.
- Sihombing, D. J. C. (2024). Optimizing administrative efficiency in education departments: a knowledge management approach. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 14(01), 864–874.

# الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها في دعم وتحقيق التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ من 15 سنة فأكثر ☐ 10 - 15 سنة
- 5- المستوى الإداري ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ الإدارة التنفيذية
- 6- حجم الشركة: ☐ صغيرة (50 - 100 موظف) ☐ متوسطة (101 - 250 موظف) ☐ كبيرة (250 موظف فأكثر)
- 7- نوع نشاط الشركة: ☐ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ مقاولات ☐ اتصالات وتقنية

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التقنيات المكتبية الحديثة في شركات

القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

| المبعد                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تستخدم الشركة برامج وأنظمة حاسوبية حديثة في العمليات المكتبية اليومية   |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة على أنظمة الأتمتة المكتبية الذكية لتسهيل المهام الإدارية   |            |       |       |       |            |
| تستخدم الشركة التطبيقات السحابية في تخزين وإدارة البيانات               |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة على أدوات الاتصال الرقمي المتطورة للتواصل الداخلي والخارجي |            |       |       |       |            |

□ السؤال الثاني: ما مستوى كفاءة إدارة المعلومات والوثائق في شركات القطاع

الخاص بمنطقة جازان؟

| المبعد                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تمتلك الشركة أنظمة أرشفة إلكترونية كفؤة لحفظ الوثائق                 |            |       |       |       |            |
| توفر الشركة سهولة وسرعة في استرجاع المعلومات والوثائق عند الحاجة     |            |       |       |       |            |
| تطبق الشركة معايير عالية لأمن وحماية المعلومات والبيانات الإلكترونية |            |       |       |       |            |

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                          |
|-----------------|-------|-------|-------|---------------|----------------------------------------------------------------|
|                 |       |       |       |               | توجد في الشركة سياسات واضحة ومحددة<br>لإدارة دورة حياة الوثائق |

□ السؤال الثالث: ما مستوى المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                                     |
|-----------------|-------|-------|-------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                 |       |       |       |               | يملك العاملون في الإدارة المكتبية كفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة |
|                 |       |       |       |               | يتمتع العاملون بمهارات اتصال وتواصل فعالة مع مختلف الإدارات               |
|                 |       |       |       |               | يظهر العاملون قدرة على العمل ضمن فريق والتعاون مع الآخرين                 |
|                 |       |       |       |               | يتمتع العاملون بمستوى عالٍ من الالتزام المهني والانضباط الوظيفي           |

□ السؤال الرابع: ما مستوى التكامل الإداري بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                   |
|-----------------|-------|-------|-------|---------------|---------------------------------------------------------|
|                 |       |       |       |               | يوجد تنسيق وتعاون فعال بين مختلف الإدارات في الشركة     |
|                 |       |       |       |               | يتم تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات بسهولة وسرعة |

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                       |
|-----------------|-------|-------|-------|---------------|-------------------------------------------------------------|
|                 |       |       |       |               | توجد قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مختلف الإدارات            |
|                 |       |       |       |               | تتخذ القرارات المشتركة بين الإدارات بشكل تشاركي ومتكامل     |
|                 |       |       |       |               | تفهم كل إدارة أدوار ومسؤوليات الإدارات الأخرى بوضوح         |
|                 |       |       |       |               | توجد آليات فعالة لحل الخلافات والمشكلات بين الإدارات        |
|                 |       |       |       |               | تتعاون الإدارات في تنفيذ المشاريع والمهام المشتركة بكفاءة   |
|                 |       |       |       |               | يسود الانسجام والتوافق في العمل بين مختلف الوحدات التنظيمية |
|                 |       |       |       |               | يساهم التكامل الإداري في تحسين الأداء المؤسسي العام         |
|                 |       |       |       |               | تتوفر بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة بين جميع الإدارات |

مع خالص التقدير والاحترام

**MidOcean University**



**College of Management**

**Department / Major: Business Administration**

**The Role of Advanced Office Management and Its  
Skills in Supporting and Achieving Administrative  
Integration among Departments in Private Sector  
Companies in the Jazan Region**

**Student Name**

**Yahya Ali Essa**

**Supervised by**

**Dr. Abdulrahim Nader**

**Faculty Member – College of Management – MidOcean  
University**

**1447 – 2025**