

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة المكاتب التنفيذية في تعزيز الكفاءة التشغيلية بالجهات
الحكومية: دراسة تحليلية

أسم الطالب

عبدالله بن عبدالرحمن الكرييري

رقم الطالب الاكاديمي

221000709

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
6	مشكلة الدراسة
6	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
7	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
7	السؤال الرئيسي للدراسة
8	أهمية الدراسة:
9	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	نموذج الدراسة
13	منهجية الدراسة
14	الدراسة الميدانية
16	مخطط المشروع المقترح

المقدمة:

شهدت المنظومات الإدارية في القطاع الحكومي خلال العقد الأخير تحولات جوهرية تركز على تحسين الأداء العام ورفع كفاءة استخدام الموارد، وذلك في إطار الاستجابة للضغوط المتزايدة نحو تحقيق نتائج ملموسة تخدم المواطنين وتواكب تطلعات التنمية المستدامة ، وأصبحت الكفاءة التشغيلية هدفاً استراتيجياً تسعى الجهات الحكومية إلى تحقيقه، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، وتحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية (عمري، 2022).

وتُعد إدارة المكاتب التنفيذية أحد أبرز الأدوات التنظيمية التي نشأت استجابة لهذه التحديات، حيث تمثل حلقة الوصل بين القيادة العليا والوحدات التنفيذية، وتسهم في ضبط العمليات الإدارية اليومية وتوجيهها بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، فالمكاتب التنفيذية تُعنى بمتابعة تنفيذ البرامج والمبادرات، وقياس الأداء، وضمان مواءمة القرارات الإدارية مع السياق الاستراتيجي العام، مما يجعلها عنصراً حيوياً في بناء الكفاءة التشغيلية (بيلي وداود، 2023).

وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده الجهات الحكومية، أصبح من الضروري أن تكون المكاتب التنفيذية منصات رقمية ذكية، تعتمد على نظم تحليل البيانات ولوحات التحكم الإلكترونية، وترتبط بين أهداف المؤسسة والعمليات التشغيلية بصورة آلية ، أن دمج التحول الرقمي في آليات إدارة المكاتب التنفيذية يعزز كفاءتها بدرجة ملحوظة، ويساعد على استباق المشكلات التشغيلية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية (Al-Saudi & Flayyih, 2024).

وتشير التجارب العربية والدولية إلى أن الجهات التي طورت إدارة مكاتبها التنفيذية سواء من حيث البنية التنظيمية أو الكوادر البشرية أو الأنظمة الرقمية – تمكنت من تحقيق نتائج تشغيلية متميزة، لا سيما في ما يتعلق بسرعة إنجاز المعاملات، وتخفيض الفاقد الإداري، وتحسين التنسيق الداخلي. وقد أثبتت دراسة

تطبيقية على مؤسسات صناعية عربية أن وجود وحدة تنفيذية فعالة يسهم بنسبة تتجاوز 40% في تحسين الكفاءة التشغيلية العامة للمؤسسة (محمود وعثمان، 2024).

ويلعب الدور القيادي للمكتب التنفيذي أن يتمتع القائمون عليه بمهارات تحليلية وتخطيطية عالية، إلى جانب إلمامهم بالتقنيات الحديثة وأدوات المتابعة المؤسسية. وهذا ما أكدته دراسة أجنبية حديثة أشارت إلى أن خبرة المدير التنفيذي ومهارات فريق المكتب التنفيذي في استخدام نظم المعلومات لها تأثير مباشر في تعزيز الكفاءة وتحسين اتخاذ القرار. (Al-Shammari et al., 2022)

وفي إطار تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تؤدي المكاتب التنفيذية دورًا محوريًا في ضمان توثيق العمليات ونقل المعرفة بين الإدارات، مما يقلل من الاعتماد على الأشخاص ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي المستدام. (Hussan & Hussan, 2023)

كما أن المكاتب التنفيذية تتيح بيئة تنظيمية مرنة لتبني مؤشرات الأداء، وضبط الإنفاق، وتحسين التنسيق بين الأقسام، وقد لوحظ أن تلك الجهات التي تدمج تقارير المكاتب التنفيذية في عملية صنع القرار تحقق مستويات أعلى من التكامل والشفافية، بما يسهم في تقليل الفجوة بين السياسات العامة والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع. (Javeed et al., 2021)

وفي ظل التحديات التي تواجه الجهات الحكومية، مثل البيروقراطية، وضعف التنسيق، وتكرار الإجراءات، فإن المكاتب التنفيذية تمثل فرصة جوهرية لإحداث نقلة نوعية في الأداء الحكومي، من خلال توفير آليات إشراف دقيقة، وتحليل الفجوات، وتسريع المعالجات الإدارية، وهو ما يؤهلها لتكون الذراع الاستراتيجي للقيادة في تحقيق الرشادة الإدارية والتطوير المؤسسي. (Alotaibi, 2024)

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحقيقي الذي تلعبه إدارة المكاتب التنفيذية في تعزيز الكفاءة التشغيلية بالجهات الحكومية، من خلال تحليل العلاقة بين البنية المؤسسية للمكتب التنفيذي، وآليات عمله، ومدى تأثيره على مؤشرات الأداء التشغيلي.

مشكلة الدراسة

تسعى الجهات الحكومية في العصر الحديث إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق أفضل مستويات الأداء، وذلك من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تُسهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتُعد إدارة المكاتب التنفيذية أحد المكونات الجوهرية في الهيكل الإداري للجهات الحكومية، حيث تضطلع بأدوار محورية في دعم متخذي القرار، وتنظيم المعلومات، وتنسيق العمل بين الوحدات، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في سلسلة الكفاءة التشغيلية. إلا أن هذا الدور لم يُستثمر بالشكل الأمثل في كثير من المؤسسات الحكومية، كما أن الدراسات المتعلقة بإدارة المكاتب التنفيذية وارتباطها المباشر بالكفاءة التشغيلية لا تزال محدودة (الشعيل، 2023؛ Al-Harthy & Al-Shammari, 2022)..

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوات نظرية واضحة، أبرزها أن العديد من الدراسات تناولت مفهوم "إدارة المكاتب" من زاوية تقليدية تقتصر على المهام الإدارية اليومية مثل الأرشفة والتنسيق والسكرتارية، دون تحليل شامل لدورها الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية، كما ركزت بعض الدراسات على العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية مثل القيادة، والتحول الرقمي، والهيكل التنظيمي، دون دمج دور المكاتب التنفيذية كعنصر تنظيمي حاسم في هذه المعادلة (الحربي، 2021؛ Hasan et al., 2022).

و تقتصر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية تربط بين مكونات إدارة المكاتب التنفيذية (مثل إدارة الوقت، وتحليل البيانات، وتدفق المعلومات) وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية مثل تقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وتحسين الاتصال الإداري (Al-Ali, 2023).

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تُواجه العديد من الجهات الحكومية تحديات في تفعيل دور المكاتب التنفيذية كرافد أساسي لتعزيز الكفاءة التشغيلية. في كثير من الأحيان، تُمارس هذه الإدارات أدواراً تقليدية لا تتجاوز التنسيق اللوجستي وجدولة الاجتماعات، دون أن تشارك فعلياً في عمليات التحليل والتخطيط ومتابعة الأداء (الشهري، 2022؛ El-Sayed & Abdelrahman, 2021) ويُلاحظ كذلك أن أغلب المكاتب تفتقر إلى نظم تقييم أداء واضحة، أو برامج تدريبية متخصصة في إدارة المكاتب التنفيذية الحديثة، خاصة في ظل التطورات الرقمية.

كما أظهرت دراسات ميدانية أن ضعف التنسيق بين المكاتب التنفيذية وبقية الإدارات، وغياب التكامل مع الأنظمة الرقمية الداعمة، يؤدي إلى فقدان فرص حقيقية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتكرار الإجراءات، وتأخر اتخاذ القرار. (Almalki, 2022).

السؤال الرئيسي للدراسة

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة المكاتب التنفيذية في تعزيز الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية؟

أهمية الدراسة :

مع التوجه المتزايد نحو تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي، تُصبح الحاجة ماسة إلى استكشاف وتفعيل دور الإدارات المساندة التي تؤثر بشكل غير مباشر في سير العمل، ومن أبرزها إدارة المكاتب التنفيذية. ورغم الأهمية المتصاعدة لهذه الإدارات في التنسيق، والدعم، والمساعدة على اتخاذ القرار، إلا أن البحوث الأكاديمية المتعلقة بتحليل دورها في تعزيز الكفاءة التشغيلية، خاصة في البيئة الحكومية، ما تزال محدودة، مما يُبرز أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي..

أولاً: الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية، من خلال الربط بين مفهومي "إدارة المكاتب التنفيذية" و"الكفاءة التشغيلية" في القطاع الحكومي.

تساهم الدراسة في إثراء النظرية الإدارية من خلال تقديم إطار مفاهيمي يمكن استخدامه لاحقاً في دراسات أوسع، يتضمن محاور واضحة لتقييم فاعلية المكاتب التنفيذية كوظيفة إدارية لها تأثير مباشر على العمليات اليومية والتنظيمية.

تساعد الدراسة الباحثين على تطوير فهم أعمق لخصائص عمل المكاتب التنفيذية في البيئة الحكومية، التي تتميز بتعقيدات بيروقراطية وبُطء في الإجراءات أحياناً، مما يجعل البحث في آليات تسريع الأداء وتحسين الكفاءة من خلال هذه الوحدات أمراً بالغ الأهمية .

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم رؤية تطبيقية قابلة للاستفادة من قبل صناع القرار ومديري الإدارات العليا في القطاع الحكومي. فمن خلال النتائج التي ستُتوصل إليها، يمكن توجيه الجهود نحو تحسين البنية التنظيمية للمكاتب

التنفيذية، ووضع معايير أداء واضحة، واعتماد تقنيات رقمية ذكية تُسهم في دعم دور هذه المكاتب في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

- تُساعد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية للعاملين في هذه الوحدات، بما يُسهم في رفع جاهزيتهم لتأدية أدوارهم بكفاءة عالية .
- تأتي أهمية الدراسة من توافقها مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على ضرورة التكامل بين المكونات التنظيمية كافة، وعدم تجاهل الأدوار الإدارية المساندة باعتبارها عناصر فاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تفتح نتائج هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مستقبلية مقارنة، سواء بين جهات حكومية سعودية مختلفة، أو بين القطاعين العام والخاص، مما يُعزز بناء قاعدة معرفية علمية يمكن أن تُسهم في تطوير مهنة إدارة المكاتب التنفيذية بشكل مؤسسي ومهني على أسس علمية راسخة..

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي التالي :ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على سرعة إنجاز المهام في الجهات الحكومية بالمملكة؟
- ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على تقليل التكاليف التشغيلية؟
- ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على جودة تنفيذ العمليات التشغيلية في الجهات الحكومية؟
- ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على تحسين استخدام الموارد داخل الجهات الحكومية؟

- ما أثر إدارة المكاتب التنفيذية على رضا المستفيدين الداخليين في بيئة العمل الحكومي؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المكاتب التنفيذية على الكفاءة التشغيلية بأبعادها (سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف التشغيلية، جودة تنفيذ العمليات، تحسين استخدام الموارد، رضا المستفيدين الداخليين) في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع عدة أهداف فرعية:

- دراسة أثر إدارة المكاتب التنفيذية على سرعة إنجاز المهام في الجهات الحكومية بالمملكة.
- تحليل أثر إدارة المكاتب التنفيذية على تقليل التكاليف التشغيلية.
- استكشاف أثر إدارة المكاتب التنفيذية على جودة تنفيذ العمليات التشغيلية.
- تقييم أثر إدارة المكاتب التنفيذية على تحسين استخدام الموارد في الجهات الحكومية.
- قياس أثر إدارة المكاتب التنفيذية على رضا المستفيدين الداخليين في بيئة العمل الحكومي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

الفرضيات الفرعية:

- ✓ H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على سرعة إنجاز المهام في الجهات الحكومية في المملكة.

✓ H₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على تقليل التكاليف التشغيلية.

✓ H₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على جودة تنفيذ العمليات التشغيلية.

✓ H₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على تحسين استخدام الموارد داخل

الجهات الحكومية.

✓ H₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المكاتب التنفيذية على رضا المستفيدين الداخليين في

بيئة العمل الحكومي.

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة المقترحة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع متعدد الأبعاد، وذلك بناءً على الخلفية النظرية والأدبيات السابقة ذات الصلة، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "إدارة المكاتب التنفيذية"، والذي يُنظر إليه كعامل مؤثر في تحسين الأداء التنظيمي والتنسيقي داخل الجهات الحكومية، ويُقاس هذا المتغير بوصفه أحادي المحور يعكس مستوى تفعيل وتكامل إدارة المكتب التنفيذي مع العمليات الإدارية.

أما المتغير التابع فيتمثل في "الكفاءة التشغيلية"، والتي تُعد من المفاهيم الأساسية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، ويتم التعبير عنها في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد رئيسية تعكس مختلف جوانب الأداء التشغيلي، وهي:

• سرعة إنجاز المهام

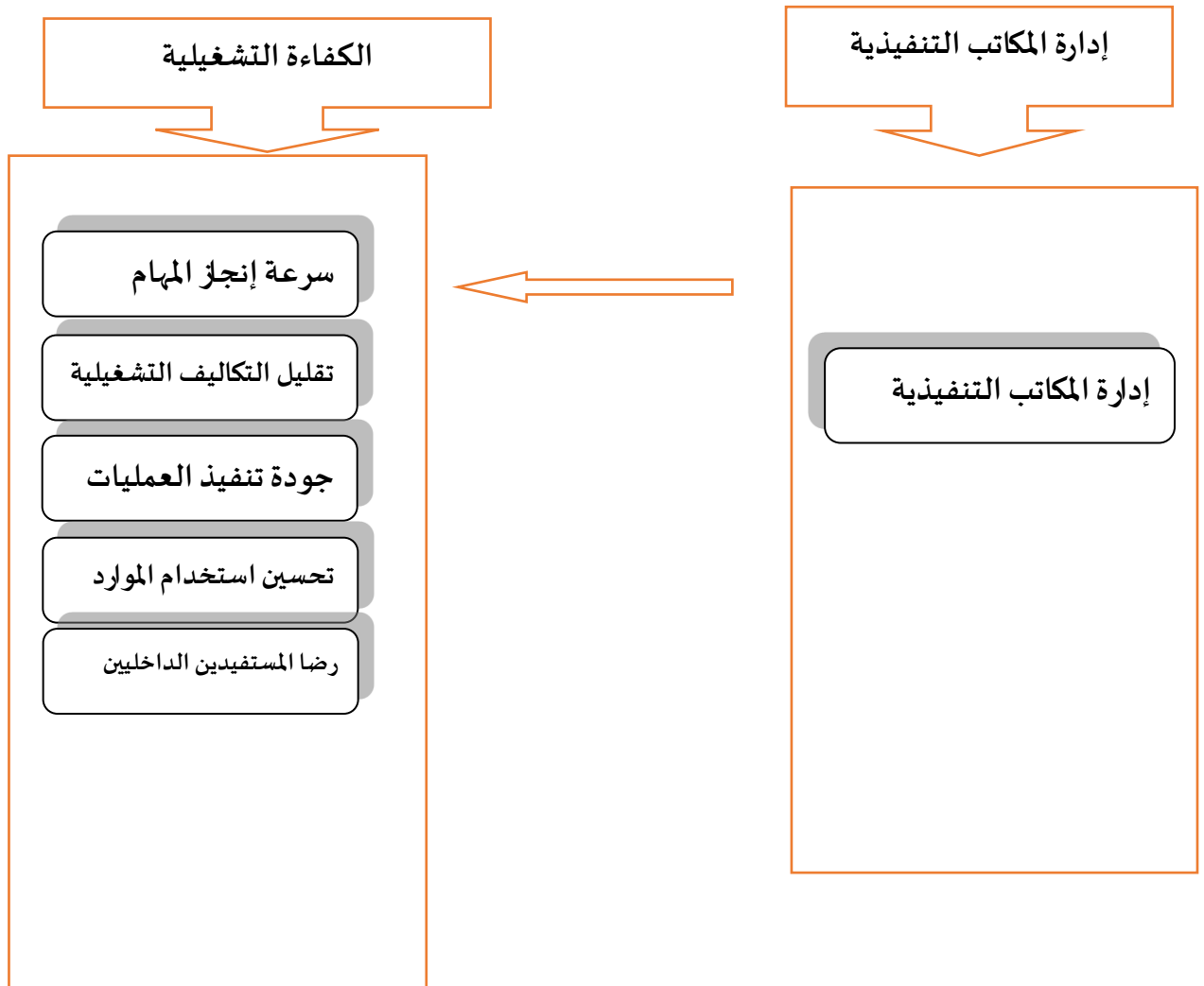
• تقليل التكاليف التشغيلية

- جودة تنفيذ العمليات

- تحسين استخدام الموارد

- رضا المستفيدين الداخليين

ويهدف النموذج المفاهيمي إلى اختبار مدى تأثير "إدارة المكاتب التنفيذية" على كل بعد من أبعاد "الكفاءة التشغيلية"، وذلك من خلال تحليل علاقات التأثير باستخدام أدوات القياس الكمية.



منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر إدارة المكاتب التنفيذية على الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات دون التدخل في ضبطها، مما يُسهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومدعومة بالبيانات.

وسيتم استخدام الأسلوب الكمي من خلال تصميم أداة استبانة مغلقة يتم تطويرها لتشمل فقرات تقيس المتغير المستقل (إدارة المكاتب التنفيذية) باعتباره متغيرًا أحادي المحور، بالإضافة إلى فقرات تقيس المتغير التابع (الكفاءة التشغيلية) من خلال أبعاده الخمسة: (سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف التشغيلية، جودة تنفيذ العمليات، تحسين استخدام الموارد، رضا المستفيدين الداخليين)، وسيتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في جميع فقرات الأداة لقياس درجة استجابة المشاركين.

وسيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ممن لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بإدارة المكاتب التنفيذية، وسيتم تحديد حجم العينة المناسبة بالرجوع إلى معادلة كرجسي ومورغان، بما يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة ويعزز من موثوقية النتائج.

أما على صعيد التحليل الإحصائي، فسيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: التحليل الوصفي لعرض الخصائص الديموغرافية، واختبار كرونباخ ألفا لقياس صدق وثبات الأداة، وتحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) لاختبار الفرضيات وقياس أثر إدارة المكاتب التنفيذية على كل بُعد من أبعاد الكفاءة التشغيلية.

وسيتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS ، لضمان دقة النتائج وتفسيرها بصورة علمية تمكن من تعميمها على بيانات مماثلة في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الميدانية

ستُجرى الدراسة الميدانية في بيئة العمل الحكومي داخل المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتميز بتنوع مؤسسي واسع، وبتفاوت في الهياكل التنظيمية والوظائف الإدارية، مما يوفر فرصًا مثالية لفحص العلاقة بين إدارة المكاتب التنفيذية والكفاءة التشغيلية في سياقات واقعية.

وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد تم تحديد أماكن التطبيق المقترحة وفق ثلاثة مسارات تنظيمية رئيسية تمثل أطيافاً مختلفة من العمل الحكومي:

أولاً: الوزارات والهيئات المركزية

تُعد الوزارات والهيئات الحكومية المركزية من أكثر البيئات التي تظهر فيها الأدوار التنظيمية والتنسيقية للمكاتب التنفيذية بشكل واضح، حيث تعمل هذه المكاتب كحلقة وصل مباشرة بين القيادة العليا والإدارات المختلفة.

وسيتم اقتراح التطبيق الميداني في وزارات مثل:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- وزارة التعليم

- وزارة الاقتصاد والتخطيط

- الهيئة العامة للمنافسة

- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

وتم اختيار هذه الجهات نظرًا لاحتوائها على مكاتب تنفيذية نشطة، وارتباطها المباشر بعمليات تخطيط السياسات ومتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها مناسبة لدراسة أثر هذه الإدارة على أبعاد الكفاءة التشغيلية.

ثانيًا: إمارات المناطق والإدارات العليا الإشرافية

تمثل إمارات المناطق في المملكة نموذجًا إداريًا مركزيًا على مستوى المناطق الجغرافية، وتضم في بنيتها التنظيمية مكاتب تنفيذية تُعنى بتسيير الأعمال اليومية للقيادات الإدارية، وتنظيم الملفات ومتابعة الأداء بين المحافظات والجهات التابعة.

ومن المقترح أن يشمل التطبيق إمارات مثل:

- إمارة منطقة الرياض

- إمارة منطقة مكة المكرمة

- إمارة المنطقة الشرقية

وتبرز أهمية هذه الجهات في أنها تعمل كجسور تنفيذية بين السياسات المركزية والتطبيقات المحلية، ما يُعزّز أهمية فحص كفاءة المكاتب التنفيذية فيها على مستوى جودة وسرعة تنفيذ المهام الحكومية.

ثالثًا: الجهات الخدمية والمؤسسات التشغيلية

تشمل هذه الفئة المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين، وتتميز ببيئات عمل ديناميكية تعتمد على سلاسة الإجراءات وكفاءة التنسيق الداخلي، ما يجعل إدارة المكتب التنفيذي عنصرًا محوريًا في ضمان استمرارية الأداء.

ومن أبرز المؤسسات المقترحة:

- أمانة منطقة الرياض
 - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
 - هيئة الزكاة والضريبة والجمارك
 - الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)
- وتوفر هذه الجهات بيئة مناسبة لتقييم مدى مساهمة المكاتب التنفيذية في تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين إدارة الموارد، ورفع مستوى رضا المستفيدين الداخليين.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1. مقدمة
- 1.2. مشكلة الدراسة
- 1.3. فرضيات الدراسة
- 1.4. نموذج الدراسة
- 1.5. منهجية الدراسة
- 1.6. الدراسة الميدانية (أماكن التطبيق المقترحة)
- 1.7. مخطط المشروع المقترح

1.8. حدود الدراسة

1.9. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. مفهوم إدارة المكاتب التنفيذية

2.2. أهمية ودور إدارة المكاتب التنفيذية في الجهات الحكومية

2.3. مفهوم الكفاءة التشغيلية وأبعادها

2.4. العلاقة بين إدارة المكاتب التنفيذية والكفاءة التشغيلية

2.5. الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

2.6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

3.1. منهج الدراسة

3.2. مجتمع الدراسة وعينتها

3.3. أداة الدراسة وخصائصها

3.4. صدق وثبات الأداة

3.5. أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

4.1. التحليل الوصفي لبيانات العينة

4.2. اختبار فرضيات الدراسة

4.3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1. ملخص لأبرز النتائج

5.2. التوصيات العملية

5.3. مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

في ظل ما تشهده المؤسسات الحكومية من تحولات تنظيمية متسارعة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات إدارية أكثر تكاملاً وقدرة على التنسيق والرقابة والتحفيز في آنٍ واحد. ومن بين هذه الأدوات برزت إدارة المكاتب التنفيذية كوحدة محورية داخل الهيكل الإداري، تضطلع بأدوار استراتيجية تتجاوز الوظائف التقليدية للمكاتب الإدارية، لتصبح ذراعاً تنفيذية داعمة للقيادة العليا في توجيه العمليات، وتحقيق الأهداف، وضمان الاتساق التنظيمي بين الإدارات المختلفة.

وقد تزايدت أهمية المكاتب التنفيذية في القطاع الحكومي على وجه الخصوص مع تبني الحكومات نماذج الحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، والإدارة القائمة على النتائج، حيث باتت هذه المكاتب مسؤولة عن المتابعة اللحظية للأداء، وتقديم التقارير التحليلية، وتنسيق المشاريع والمبادرات، وضمان تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية. ولم تعد هذه المكاتب مجرد كيانات تنظيمية داعمة، بل تحولت إلى مراكز تشغيل وتحكم تنظيمي تُمكن القادة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.

وفي السياق ذاته، تُعد الكفاءة التشغيلية من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيقها، لما لها من أثر مباشر في تعزيز فاعلية العمل، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المستفيدين. وتُقاس الكفاءة التشغيلية من خلال مجموعة من الأبعاد الجوهرية، مثل: سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف، جودة تنفيذ العمليات، تحسين استخدام الموارد، ورضا المستفيدين الداخليين. ويعتمد تحقيق

هذه الكفاءة على مدى توافر بيئة تنظيمية مرنة وفعّالة، وهو ما تمثّله إدارة المكاتب التنفيذية بوصفها أداة تنسيق ومتابعة وتحفيز وتوجيه.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المكاتب التنفيذية على الكفاءة التشغيلية بأبعادها المختلفة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ظل ما تشهده هذه الجهات من إصلاحات إدارية وهيكلية متقدمة تستلزم نماذج تنظيمية قادرة على قيادة التغيير وتحقيق الكفاءة في الإنجاز. وتستند الدراسة إلى إطار نظري متين يُبرز طبيعة المتغيرين، ويُبيّن أبعاد العلاقة بينهما، ويُمهّد للتحليل الميداني الذي يستهدف اختبار تلك العلاقة في الواقع العملي.

1.2. المتغير المستقل

تُعد إدارة المكاتب التنفيذية أحد المحركات الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية، خصوصاً في بيئات العمل الحكومية التي تتسم بالتعقيد الإداري وتعدد الجهات المعنية وتضخم الإجراءات البيروقراطية. فقد أصبحت المكاتب التنفيذية بمثابة "العصب المحوري" الذي يربط بين الخطط الاستراتيجية العليا والتطبيق العملي في الميدان، حيث تمثل بُنية تنظيمية ذات طابع وظيفي واستراتيجي في آنٍ معاً. وتتبع أهمية هذا المكون الإداري من قدرته على تسريع اتخاذ القرار، وتنسيق الأعمال بين الإدارات، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج، ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات وكفاءة استخدام الموارد.

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتوجهات الوطنية نحو الحوكمة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت إدارة المكاتب التنفيذية أكثر من مجرد أداة دعم إداري، بل تطورت لتكون وحدة استراتيجية تعتمد على نظم معلومات متقدمة، وتتكامل مع بقية عناصر المنظومة الحكومية لضمان تنفيذ المبادرات والمشروعات بكفاءة وفعالية. وعليه، يسعى هذا المبحث إلى تناول إدارة المكاتب

التنفيذية من مختلف الجوانب، بدءاً من التأصيل المفاهيمي، مروراً بمكوناتها الوظيفية، وانتهاءً بأثرها على السياق الإداري الحديث.

المفهوم العلمي لإدارة المكاتب التنفيذية

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة المكاتب التنفيذية وفقاً لاختلاف السياقات التنظيمية والتطورات الإدارية المعاصرة، إلا أنها تتقاطع جميعها في التأكيد على كونها وحدة استراتيجية تُعنى بدعم القيادة العليا في تحقيق الكفاءة المؤسسية. فقد عرّفها Basiru et al. (2023) بأنها: "نظام إداري متخصص يعمل على تنظيم وتنسيق العمليات والمعلومات لدعم متخذي القرار في المؤسسات من خلال توظيف استراتيجيات الموارد والتقنيات التنظيمية بكفاءة عالية". بينما ذهب Al-Saudi & Flayyih (2024) إلى أنها: "نقطة الاتصال المركزية في الهيكل المؤسسي، تتولى الإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات، وتعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا وبقية الوحدات التنفيذية، معتمدة على أدوات التحول الرقمي والبيانات التشغيلية". ومن زاوية رقمية، وصفها Hussan & Hussan (2023) بأنها: "منصة تكاملية تدير المعرفة المؤسسية من خلال أنظمة ذكية تسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التشغيلي". في حين يؤكد Boniar (2023) أن المكتب التنفيذي: "يمثل وظيفة محورية في الهيكل الإداري، تدمج بين المهام التشغيلية والتخطيطية، وتُعنى بضمان الاتساق بين أهداف الإدارة التنفيذية والأنشطة اليومية للمؤسسة".

أما في السياق العربي، فقد عرّفها شكوري والرايسي (2023) بأنها: "إدارة تنظيمية عليا تتولى متابعة وتنسيق المبادرات داخل المؤسسة، وتمارس دوراً محورياً في تحسين كفاءة الأداء من خلال الرقابة المباشرة والتحليل المستمر لمؤشرات التنفيذ". وأشارت بيلي وداود (2023) إلى أن إدارة المكتب التنفيذي: "تشكل آلية تنفيذية فعّالة تعمل على تعزيز الانسيابية الإدارية ومتابعة الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية".

بناءً على ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أن إدارة المكتب التنفيذي تمثل كياناً تنظيمياً استراتيجياً يتكامل مع بقية مكونات المؤسسة بهدف دعم القيادة العليا في تحقيق الأهداف التشغيلية، من خلال وظائف متعددة تشمل التنسيق، والمتابعة، والتحليل، والتوجيه التنفيذي. وهي ليست مجرد وحدة إدارية تقليدية، بل تُعد مركزاً محورياً للتخطيط التنفيذي، وإدارة المبادرات، وتقديم البيانات الدقيقة التي تعزز فعالية القرار، خاصة في البيئات الحكومية التي تتطلب مرونة تنظيمية واستجابة عالية لمتغيرات الأداء والمساءلة.

البنية التنظيمية والوظيفية للمكاتب التنفيذية

تُعد البنية التنظيمية للمكتب التنفيذي حجر الأساس في تحديد مستوى فاعليته وقدرته على إحداث الأثر في الكفاءة التشغيلية. فبحسب (Boniar 2023)، فإن المكتب التنفيذي يُصمم غالباً ككيان مستقل ضمن الهيكل الإداري الكلي للمؤسسة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، مثل المدير العام أو الوزير أو الرئيس التنفيذي، ويُمنح صلاحيات وظيفية تُمكنه من التدخل الأفقي والعمودي في سير العمليات التنفيذية.

1. الهيكل التنظيمي للمكتب التنفيذي

تتكون المكاتب التنفيذية غالباً من وحدات فرعية تتوزع مهامها وفقاً للوظائف التالية:

- **وحدة المتابعة والتقارير:** تختص بجمع البيانات وتحليلها ومقارنتها بمؤشرات الأداء المعتمدة، وتقديم تقارير دورية لصانع القرار.
- **وحدة التنسيق المؤسسي:** تربط بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الجهة، وتنسق تدفق المعلومات والإجراءات، ما يعزز الانسيابية التشغيلية.
- **وحدة إدارة المشاريع والمبادرات:** تتابع تنفيذ المشاريع ذات الأولوية الوطنية أو المؤسسية، وترصد نسب التقدم، وتحدد معوقات التنفيذ.

- **وحدة دعم اتخاذ القرار:** تُعنى بتحليل السيناريوهات، وإعداد التصورات، وتقديم توصيات مبنية على معلومات موضوعية وبيانات دقيقة.

- **وحدة العلاقات الداخلية والخارجية:** تُسهم في تسهيل التواصل الرسمي بين الجهات المختلفة، وتُنسق المشاركة المؤسسية في اللجان أو الفعاليات الوطنية.

ووفقًا لـ Wu et al. (2023)، فإن نجاح المكتب التنفيذي يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح اختصاصاته وتحديد سلطاته ضمن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، بما يضمن نقادي تضارب الأدوار وتداخل الصلاحيات مع الإدارات الأخرى.

2. المهام الوظيفية الأساسية للمكتب التنفيذي

بحسب ما أورده Al-Saudi & Flayyih (2024)، تتوزع المهام الوظيفية للمكتب التنفيذي في الجهات الحكومية على ثلاثة محاور رئيسية:

- **المحور الاستراتيجي:** ويتمثل في ربط التوجهات العليا (مثل رؤية المملكة 2030) بالخطط التنفيذية، وضمان مواءمتها مع مؤشرات الأداء.

- **المحور التشغيلي:** يتضمن تنسيق سير العمل بين الإدارات، ورصد الأداء، وتقديم التوصيات التصحيحية بشكل استباقي.

- **المحور التقني:** يشمل تشغيل الأنظمة المعلوماتية مثل أنظمة لوحات القيادة، ونظم المتابعة المؤسسية، ومنصات جمع البيانات التشغيلية.

وتشير دراسة (Sawaia (2022 إلى أن المكتب التنفيذي الناجح هو الذي يجمع بين المرونة التشغيلية والضبط المؤسسي، فيتحرك ضمن أطر تنظيمية واضحة دون أن يفقد القدرة على التفاعل الديناميكي مع المتغيرات الميدانية.

3. الموقع الوظيفي داخل المؤسسة

تُجمع الدراسات الحديثة على أن المكتب التنفيذي يجب أن يتمتع بـ"الاستقلال التشغيلي النسبي" و"الارتباط الإداري المباشر" بصانع القرار الأعلى، ما يعزز فاعليته في التأثير ومتابعة الأداء. وتوصي Lainez (2024) أن يتم وضع المكتب التنفيذي ضمن الهيكل التنظيمي كمستوى فوق الإدارات التقليدية، وأن يُمنح صلاحيات متابعة وتقييم على مستوى وحدات المؤسسة كافة.

4. الاختصاصات والصلاحيات

تشمل أبرز اختصاصات المكتب التنفيذي – بحسب – Basiru et al. (2023) ما يلي:

- مراجعة وتحليل خطط الإدارات ومتابعة التزامها.
- تقييم الأداء الفعلي للإدارات ومقارنته بالأهداف المستهدفة.
- تقديم اقتراحات تطويرية للعمليات التنظيمية.
- التنسيق مع وحدات الجودة، والتخطيط، والرقابة الداخلية.
- متابعة نتائج التدقيق الداخلي والخارجي وتوصيات اللجان الرقابية.

كما أوصت (Yerokun et al. (2024 بأن تتوسع صلاحيات المكاتب التنفيذية لتشمل مراقبة مستويات الرضا الوظيفي، وتحليل مؤشرات الموارد البشرية، باعتبارها عناصر مرتبطة بالكفاءة التشغيلية العامة.

التقنيات والأدوات الحديثة في إدارة المكاتب التنفيذية

شهدت إدارة المكاتب التنفيذية في العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا في أدوات العمل والوسائل التكنولوجية المستخدمة، إذ انتقلت من أدوات تنظيمية تقليدية (مثل الملفات الورقية وجداول المتابعة اليدوية) إلى منظومات إلكترونية متقدمة تُدار عبر أنظمة ذكية ومتكاملة. وقد أصبحت هذه التقنيات تمثل العمود الفقري لفاعلية المكتب التنفيذي، وتسهم بشكل مباشر في دعم القرار ورفع كفاءة العمليات المؤسسية.

1. أنظمة لوحات القيادة Dashboard Systems

تُعد لوحات القيادة التنفيذية من أبرز الأدوات التقنية المعتمدة حاليًا، حيث تتيح عرض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الوقت الفعلي، وتساعد القيادات التنفيذية على مراقبة التقدم المحقق مقابل الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وتُظهر دراسة (Al-Saudi & Flayyih, 2024) أن الجهات التي تطبق هذه الأنظمة تحقق متوسطًا أعلى في معدلات الإنجاز وانخفاضًا في وقت اتخاذ القرار بنسبة تصل إلى 35%.

2. أنظمة إدارة المشاريع (Project Management Tools)

أصبح من الشائع أن يعتمد المكتب التنفيذي على أدوات مثل MS Project أو Asana أو Monday.com وغيرها، لتخطيط ومتابعة المشروعات المؤسسية، وتحديد المسارات الحرجة، ومتابعة نسب الإنجاز ومعدلات التأخر. كما تدعم هذه الأنظمة التكامل بين الفرق متعددة الوظائف، وتسهم في تحسين استخدام الوقت والموارد. (Wu et al., 2023)

3. أنظمة إدارة المعرفة والتوثيق Knowledge Management

وفقًا لـ (Hussan & Hussan, 2023)، فإن مكاتب تنفيذية متقدمة تعتمد على أنظمة إدارة المعرفة المؤسسية) مثل SharePoint ، أو Notion ، أو نظم إدارة الوثائق (لضمان حوكمة المعلومات، وسهولة

استرجاعها، وتمكين التراكم المعرفي داخل المؤسسة. ويُعد هذا عاملاً مهماً في دعم الاستمرارية المؤسسية وتجنب فقدان البيانات الحيوية.

4. الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية

أصبح لبعض المكاتب التنفيذية قدرة على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في التنبؤ بالمخاطر أو معدلات الإنجاز، من خلال تحليل البيانات التاريخية وربطها بسيناريوهات مستقبلية. وقد نجح نموذج مطور في جامعة – Wellspring كما ورد في دراسة – Yerokun et al. (2024) في تعزيز قدرة المكتب التنفيذي على اتخاذ قرارات استباقية وتقليل معدلات التأخير بنسبة 20%.

أهداف إدارة المكاتب التنفيذية

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة المكاتب التنفيذية إلى تحقيقها، وتشكل هذه الأهداف الإطار العملي الذي تنطلق منه المهام التنفيذية والتنظيمية للمكتب، وترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية المؤسسة واستراتيجيتها العامة. وبحسب ما ورد في دراسات Basiru et al. (2023) و Boniar (2023) و Lainez Mejia (2024)، فإن أهداف المكاتب التنفيذية الحديثة تتجاوز حدود التنسيق الإداري التقليدي لتشمل أبعاداً استراتيجية وتحليلية تؤثر في عمق الأداء المؤسسي.

1. دعم القيادة في اتخاذ القرار

يُعد توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب أحد الأهداف المركزية للمكاتب التنفيذية، إذ تعمل هذه المكاتب على تحليل البيانات، وتقديم تقارير شاملة ومنظمة تساهم في دعم القيادة العليا عند اتخاذ قرارات استراتيجية أو تشغيلية. ويشمل ذلك تحليل الفجوات، وتحديد البدائل، واقتراح السيناريوهات الأنسب بناءً على مؤشرات الأداء. (Wu et al., 2023)

2. تعزيز التنسيق المؤسسي والتكامل بين الوحدات

تسعى المكاتب التنفيذية إلى إزالة الحواجز التنظيمية بين الإدارات وتعزيز التكامل الأفقي والرأسي داخل المؤسسة. ويتم ذلك من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة بين مختلف الوحدات، وتنسيق تنفيذ البرامج والمبادرات بطريقة متكاملة تحدّ من الازدواجية وتكرار الجهود. (Sawaia, 2022)

3. متابعة تنفيذ الخطط والمبادرات الاستراتيجية

من الأهداف الأساسية للمكتب التنفيذي متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجية وضمان التزام الإدارات بالمسارات الزمنية المعتمدة، والتدخل لتقديم الدعم أو رفع التوصيات عند وجود انحرافات أو تعثرات في التنفيذ. (Al-Saudi & Flayyih, 2024)

4. تحقيق الكفاءة التشغيلية والرقابة على الموارد

يسهم المكتب التنفيذي في تحسين الكفاءة التشغيلية عبر مراقبة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتحليل نسب الإنجاز والتكلفة والفائدة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر المؤسسي (شكوري والرايسي، 2023).

5. التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية

أحد أبرز الأهداف المعاصرة هو قيادة التحول الرقمي في بيئة العمل، وتطبيق مفاهيم الحوكمة المؤسسية من خلال رقابة داخلية شفافة، ومتابعة المؤشرات، وربط الأداء بالنتائج. فالمكتب التنفيذي أصبح المحرك الرئيس لمبادرات التحول المؤسسي الرشيق في بيئات القطاع الحكومي. (Yerokun et al., 2024)

6. إدارة الأزمات والمخاطر المؤسسية

تلعب المكاتب التنفيذية دورًا محوريًا في رصد المخاطر التشغيلية أو الاستراتيجية داخل المؤسسة، وإعداد خطط الاستجابة السريعة، وتقديم توصيات مبنية على بيانات لحظية وتقارير تحليلية، مما يقلل من أثر الأزمات ويعزز استدامة الأداء. (Hussan & Hussan, 2023)

7. ضمان جودة الأداء المؤسسي

من خلال المتابعة اليومية وتقديم التغذية الراجعة، تسهم المكاتب التنفيذية في تحسين جودة التنفيذ والالتزام بالمعايير، بما يعزز ثقافة التميز المؤسسي والتحسين المستمر، وهو ما يمثل جوهر النماذج العالمية لإدارة الجودة مثل EFQM و ISO 9001.

الدراسات السابقة

(Boniar, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص وأنواع اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المكاتب، وذلك وفقًا لطبيعة المهام المسندة إليهم ودورهم بوصفهم حلقة وصل تكتيكية بين الإدارة العليا وفريق العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الوظائف المحورية التي يضطلع بها مدير المكتب، والتي تمثل ما يقارب 70% من نجاح العمل المكتبي، وتشمل الوظائف الإدارية والتنظيمية والاقتصادية والرقابية. وقد تناولت الدراسة مراحل اتخاذ القرار الإداري، بدءًا من تحديد المشكلات، مرورًا بتخطيط مراحل اتخاذ القرار، وصولًا إلى تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه. كما عرّفت الدراسة مفهوم "القرار الحدسي" باعتباره قرارًا يُتخذ بناءً على شعور داخلي بمدى صوابية الاختيار دون الاعتماد الكامل على التحليل المنطقي. وتطرقت الدراسة إلى أهمية دعم القرار من خلال العمل المكتبي النمطي والروتيني، ودوره في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات دقيقة. وأوصت الدراسة بتوسيع البحث المستقبلي في تصنيف المهام الإدارية حسب

درجة التعقيد والذكاء، وتصنيف الموظفين وفقاً لطبيعة هذه المهام، مما يسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات وتخطيط قرارات استراتيجية أكثر فعالية لنجاح المؤسسة على المدى الطويل.

(Yerokun et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير نظام ذكي يعتمد على الذكاء الاصطناعي في جدولة المهام اليومية للأعضاء التنفيذيين في جامعة ولسبرن بأبعاده (أتمتة المهام، خوارزمية الأولويات، تأمين البيانات) على تحسين الكفاءة الإنتاجية وتوفير الوقت في بيئة العمل الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج التطبيقي في تصميم النظام، حيث تم تطويره باستخدام لغات البرمجة PHP، HTML، CSS، و JavaScript. وتكونت العينة من القيادات التنفيذية للجامعة (نائب المدير، نائب المدير المساعد، المسجل العام، المدير المالي، وأمين المكتبة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النظام أسهم في أتمتة المهام الروتينية وتحسين تدفق المعلومات وسرعة تنفيذ القرارات، كما عزز من أمان البيانات عبر تقنيات تشفير AES و RSA. وأوصت الدراسة بتعميم النموذج على مؤسسات تعليمية أخرى وتوسيع وظائفه ليشمل تحليل الأداء والتكامل مع أدوات التعاون الرقمي.

1.4. المتغير التابع

تُعد الكفاءة التشغيلية أحد المفاهيم المحورية في الإدارة العامة والقطاع الحكومي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد وفي أقل وقت ممكن، مع الحفاظ على جودة الأداء ورضا المستفيدين. وفي ظل التوجهات العالمية نحو تعظيم القيمة من الموارد، وتقليل الهدر المؤسسي، أصبح تحقيق الكفاءة التشغيلية شرطاً لازماً لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء.

وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في السياق السعودي، بالتوازي مع برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، التي وضعت تحسين كفاءة الإنفاق، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الأداء

المؤسسي كأهداف مركزية. ولهذا، أصبح تحليل الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية ضرورة لفهم مواطن القوة والقصور، وتحديد تأثير العوامل الإدارية، وعلى رأسها إدارة المكاتب التنفيذية، في تحقيق هذه الكفاءة.

المفهوم العلمي للكفاءة التشغيلية

عرّف غدير وآخرون (2024) الكفاءة التشغيلية بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على إنجاز عملياتها بأعلى درجات الإنتاجية، وأدنى مستويات الفاقد، ضمن معايير الجودة المطلوبة". أما بيلي وداود (2023) فقد ركّزا على أن الكفاءة التشغيلية هي: "التوازن بين مخرجات المؤسسة وبين تكاليف التشغيل والوقت المستخدم والجهد المبذول، بما يحقق أفضل استثمار للموارد".

ومن منظور آخر، يرى شكوري والرايسي (2023) أن الكفاءة التشغيلية تتجلى في "قدرة المؤسسة على تنفيذ المهام بكفاءة زمنية، ومالية، وإجرائية، تحقق رضا المستفيد، وتتسجم مع السياسات والأنظمة الداخلية". وفي السياق الدولي، عرّفها Hastono et al. (2023) بأنها: "القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل قدر من الموارد الممكنة، مع الحفاظ على فعالية العملية وجودة الناتج"، بينما رأى Basiru et al. (2023) أنها: "التحسين المستمر في كيفية أداء العمليات الإدارية، وتقليص زمن وتكلفة تنفيذها، وتحقيق الانسجام بين وحدات العمل لتحقيق الأهداف المؤسسية".

انطلاقاً من مجمل التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الكفاءة التشغيلية تمثل قدرة الجهة الحكومية على تنفيذ أعمالها اليومية والبرامج والخدمات الموكلة إليها باستخدام الحد الأدنى من الموارد (زمن - جهد - تكلفة)، مع تحقيق مستويات عالية من الجودة والرضا المؤسسي. ويستند هذا المفهوم إلى عدة أبعاد مترابطة، تشمل: سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف التشغيلية، جودة تنفيذ العمليات، تحسين استخدام الموارد، ورضا المستفيدين الداخليين. ومن هنا، تُقاس الكفاءة التشغيلية ليس فقط عبر مؤشرات كمية، بل أيضًا من خلال جودة الأثر المؤسسي وكفاءة التفاعل بين وحداته المختلفة.

أهمية الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي

تشكل الكفاءة التشغيلية حجر الزاوية في تحقيق استدامة الأداء الحكومي، ورفع موثوقية القطاع العام أمام المواطنين والجهات الرقابية. وقد أكدت **محمود وعثمان (2024)** في دراستهما أن المؤسسات التي تحقق كفاءة تشغيلية عالية تتمكن من خفض التكاليف بنسبة تصل إلى 25%، وتحقيق تحسينات ملموسة في سرعة الإنجاز وجودة المخرجات.

ومن الأبعاد الاستراتيجية لأهمية الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية ما يلي:

1. رفع كفاءة الإنفاق العام: حيث تتيح الكفاءة التشغيلية إدارة الموارد المالية بشكل أكثر عقلانية، وتحقيق نواتج أفضل بنفس الميزانية أو بأقل منها.
2. تحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين: عبر تقديم خدمات عالية الجودة في وقت أقل وبتكلفة أقل.
3. تعزيز المساءلة والشفافية: فالتحسين في الكفاءة يعكس قدرة الجهة على الالتزام بالمؤشرات، وتقديم أداء يمكن تتبعه وتقييمه بدقة.
4. دعم متطلبات التحول الرقمي والحوكمة: إذ تعتبر الكفاءة شرطاً لنجاح مبادرات التحول نحو الأتمتة وتكامل الأنظمة الرقمية.
5. التفاعل المرن مع الأزمات والمستجدات: حيث تُمكن الكفاءة الجهات من إعادة توزيع الموارد بسرعة وفعالية استجابة للضغوط أو الطوارئ.

أبعاد الكفاءة التشغيلية

1. سرعة إنجاز المهام

أ. التعريف المفاهيمي

تُعد سرعة إنجاز المهام أحد أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية، وهي تعكس القدرة على تنفيذ الأعمال والإجراءات والطلبات في أقل وقت ممكن، دون الإخلال بجودة النتائج. وقد عرّف العمري (2022) هذا البعد بأنه: "الزمن المستغرق بين بداية تنفيذ العملية وحتى اكتمالها مع تحقيق الهدف المرجو منها وفق المعايير المحددة"، فيما وصفه غدير وآخرون (2024) بأنه: "الفاعلية الزمنية التي تتحقق من خلال تقليص المدة اللازمة لإتمام العمليات الإدارية، وتسريع تقديم الخدمات".

من ناحية معيارية، يمكن قياس سرعة الإنجاز من خلال مؤشرات مثل: الوقت الوسيط لتنفيذ المعاملات، نسبة المهام المنجزة في وقتها المحدد، وعدد الإجراءات التي تم اختصارها بفضل التحسينات المؤسسية.

ب. أثر سرعة الإنجاز على الأداء الحكومي

تؤثر سرعة إنجاز المهام على عدة جوانب حيوية في العمل المؤسسي، أهمها:

- رفع رضا الموظفين والمستفيدين، حيث تُعد الاستجابة السريعة من علامات الجدارة المؤسسية.
 - توفير الوقت والتكاليف، إذ إن التأخير غالبًا ما يؤدي إلى مضاعفة الجهد وتكاليف المعالجة.
 - تحقيق الاستقرار الإجرائي، من خلال انتظام دورات العمل وتقليل التراكمات.
- وقد أظهرت دراسة EBIESUWA et al. (2023) أن الجهات التي تدمج أدوات الأتمتة في دورة العمل تحقق تقليصًا في الزمن التشغيلي بنسبة تتجاوز 30% مقارنة بالجهات التقليدية.

ج. العلاقة بين سرعة الإنجاز وإدارة المكاتب التنفيذية

تلعب إدارة المكاتب التنفيذية دورًا حاسمًا في تسريع إنجاز المهام داخل المؤسسات الحكومية، عبر:

1. إعادة تصميم الإجراءات لتقليل الحلقات البيروقراطية والتركيز على المهام الجوهرية.
2. استخدام أدوات المتابعة اللحظية (Real-time dashboards) لرصد تقدم العمل والتدخل عند حدوث تأخير.
3. ربط الإدارات المعنية عبر منظومات تنسيق رقمية تقلل الفجوة الزمنية في التواصل.
4. تحليل الاختناقات التشغيلية واقتراح حلول لتحسين المسارات الحرجة (Critical paths) في دورة العمل.

وقد أظهرت دراسة (Al-Saudi & Flayyih (2024) أن المكاتب التنفيذية التي تملك أدوات تحليل أداء لحظي وتتمتع بصلاحيات التنسيق المباشر مع الإدارات تحقق معدلات أعلى في سرعة الإنجاز، بنسبة تصل إلى 40% مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر لتلك المكاتب أو تعمل بأنماط تقليدية.

2. تقليل التكاليف التشغيلية

أ. التعريف المفاهيمي

يُقصَد بتقليل التكاليف التشغيلية قدرة المؤسسة على أداء مهامها وتنفيذ أنشطتها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المالية، دون التأثير سلبًا على جودة الخدمة أو كفاءة التنفيذ. ووفقًا لتعريف بيلي وداود (2023) ، فإن تقليل التكاليف التشغيلية هو: "عملية تحسين استخدام الموارد المالية المتاحة، وخفض النفقات غير الضرورية، مع الحفاظ على القيمة المؤسسية المضافة". كما عرّفها (Belov & Polynova (2023 بأنها: "نتيجة حتمية لتبني أنماط إدارية رشيدة، وأتمتة العمليات، وإعادة هيكلة دورات العمل بما يحدّ من الإنفاق المتكرر أو غير المنتج."

يُقاس هذا البعد من خلال مؤشرات مثل: نسبة التكلفة لكل وحدة خدمة، إجمالي المصروفات التشغيلية كنسبة من الميزانية، كفاءة التكلفة (Cost Efficiency) ، ونسبة التوفير المحقق نتيجة مبادرات تحسين الأداء.

ب. أهمية تقليل التكاليف في القطاع الحكومي

في السياق الحكومي، تكتسب كفاءة الإنفاق أهمية استراتيجية، إذ ترتبط بـ:

- تعظيم الأثر مقابل الإنفاق العام.
 - تحقيق الاستدامة المالية في ظل محدودية الموارد.
 - تحسين صورة الجهات أمام الأجهزة الرقابية والداعمين الحكوميين.
 - دعم جهود التحول الرقمي وتقليل الاعتماد على الموارد التقليدية.
- وقد خلصت دراسة محمود وعثمان (2024) إلى أن المؤسسات الصناعية التي أدخلت ممارسات استدامة وإدارة رقمية في سلاسل الإمداد، استطاعت خفض التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 18% إلى 27% خلال ثلاث سنوات.

ج. العلاقة بين تقليل التكاليف وإدارة المكاتب التنفيذية

تلعب إدارة المكاتب التنفيذية دورًا جوهريًا في تعزيز خفض التكاليف التشغيلية من خلال:

1. تحسين التنسيق الداخلي، مما يحدّ من ازدواجية الجهود وتكرار المهام في أكثر من وحدة.
2. تحديد مجالات الهدر المالي عبر تحليل التقارير والبيانات المالية المرتبطة بسير العمليات اليومية.

3. قيادة مبادرات التحسين المستمر، مثل تطبيق منهجيات Lean Management أو إعادة هندسة

الإجراءات.(BPR)

4. دعم التحول الرقمي الذي يُسهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات الورقية، والسفر،

والاجتماعات التقليدية.

5. متابعة الالتزام بمؤشرات الصرف، ورصد تجاوزات الميزانية أو العمليات غير الفعالة.

وقد أظهرت دراسة (Hastono et al. (2023 أن الجهات التي تُقَعّل دور المكتب التنفيذي في الرقابة

التشغيلية والميزانية، تحقق وفراً مالياً سنوياً قد يتجاوز 15% من إجمالي المصروفات التشغيلية، لا سيما

عند اعتماد منهجية تحليل التكاليف المبنية على الأنشطة.(Activity-Based Costing)

3. جودة تنفيذ العمليات

أ. التعريف المفاهيمي

تُشير جودة تنفيذ العمليات إلى مدى مطابقة العمليات الإدارية والفنية في المؤسسة للمعايير المعتمدة من

حيث الكفاءة، والدقة، والفاعلية، والاتساق. وقد عرّفها شكوري والرايسي (2023) بأنها: "القدرة على تنفيذ

الإجراءات المؤسسية وفق المعايير المخططة وبأدنى معدل للخطأ، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة

الداخليين والخارجيين". بينما يرى (Zhang & Huang (2023 أن جودة العمليات تتجلى في "تحقيق

الاتساق بين المدخلات والمخرجات ضمن دورات العمل، مع قدرة المنظمة على التكرار الفعال للنتائج عبر

وحداتها المختلفة."

وتُقاس جودة تنفيذ العمليات من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها: معدل الأخطاء في العمليات، عدد الإجراءات المعادة (Rework) ، معدل التوافق مع معايير الجودة مثل (ISO 9001) ، ومؤشرات التدقيق الداخلي والامتثال المؤسسي.

ب. أهمية جودة العمليات في السياق الحكومي

في الجهات الحكومية، لا تقتصر جودة العمليات على الامتثال الإجرائي، بل تتعلق أيضًا بتأثير العمليات على جودة الخدمة العامة المقدمة، وكفاءة إدارة الموارد، ورضا المتعاملين. وتزداد أهمية هذا البعد في ظل توجه الجهات الحكومية نحو التميز المؤسسي، واعتمادها على نماذج الجودة مثل EFQM ، ومنظومة التميز الحكومي 4.0.

بحسب دراسة غدير وآخرون (2024) ، فإن تحسين جودة تنفيذ العمليات أدى إلى تقليص نسب الإعادة في معالجة المعاملات الجمركية بنسبة 38%، كما ساعد في تقليل الشكاوى المرتبطة بالأخطاء الإجرائية بنسبة 25%.

ج. العلاقة بين جودة تنفيذ العمليات وإدارة المكاتب التنفيذية

تلعب إدارة المكاتب التنفيذية دورًا مركزيًا في ضمان وتحسين جودة العمليات عبر عدة مداخل رئيسية:

1. مراجعة وتقييم الإجراءات : إذ يُعنى المكتب التنفيذي بتحليل دورات العمل وتحديد نقاط الضعف المؤسسية وتحسينها.

2. تعزيز الالتزام بالمعايير : من خلال مراقبة مدى توافق أداء الإدارات مع السياسات والنماذج التشغيلية المعتمدة.

3. تفعيل أدوات التحسين المستمر مثل Six Sigma و Lean Management التي تستهدف تقليص

التفاوت وتحقيق الاتساق في النتائج.

4. إدارة الشكاوى والملاحظات وتوظيفها كأداة لتحسين مستوى التنفيذ.

5. ربط مؤشرات الأداء التشغيلية بالجودة، ورفع التقارير الدورية لصانع القرار لدعم تطوير المنظومة.

4. تحسين استخدام الموارد

أ. التعريف المفاهيمي

يُقصد بتحسين استخدام الموارد قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المتاحة — سواء كانت بشرية، مالية، مادية أو تقنية — بطريقة فعالة تحقق أعلى مخرجات ممكنة بأقل استهلاك. وقد عرّف العمري (2022) هذا البعد بأنه: "الكفاءة في توزيع وتوظيف الموارد الداخلية للمؤسسة بما يضمن الاستخدام الأمثل دون هدر أو تقصير في الأداء". بينما يرى Basiru et al. (2023) أن الاستخدام الفعال للموارد يتمثل في "تحقيق التكامل بين الموارد المختلفة داخل المؤسسة، عبر آليات تنسيق دقيقة تدعم تنفيذ العمليات وتمنع تضاربها أو تكرارها".

ويُقاس هذا البعد من خلال مؤشرات مثل: نسبة استغلال الموارد المتاحة، كفاءة توزيع المهام البشرية، معدلات استخدام الأنظمة التقنية، نسبة الفاقد في الموارد، وعدد الموارد المعطلة أو غير المستخدمة.

ب. أهمية تحسين استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية

تُواجه المؤسسات الحكومية تحديات متعددة في إدارة الموارد، لا سيما مع تزايد حجم الأعمال والضغط المالية والتشغيلية. لذلك، فإن تحسين استخدام الموارد:

- يرفع من كفاءة الإنفاق العام.

- يُقلل من الاعتماد على الحلول الخارجية أو التوسع العشوائي في التوظيف والشراء.
- يُعزز التوازن بين الإدارات، ويمنع تكس المهام في وحدات معينة دون أخرى.
- يُسهم في تعزيز الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل.

ووفقًا لدراسة (Azzahra & Nurhadi (2024، فإن المؤسسات التي تملك آليات فعالة لتحسين استخدام الموارد تحقق زيادة في كفاءة التشغيل بنسبة تتجاوز 20%، مع انخفاض في معدلات الهدر بنسبة 35.3%.

ج. العلاقة بين تحسين استخدام الموارد وإدارة المكاتب التنفيذية

تلعب إدارة المكتب التنفيذي دورًا حيويًا في تحقيق هذا البعد من خلال مجموعة من الآليات:

1. رسم خارطة للموارد المتاحة عبر تحليل دقيق لاحتياجات الإدارات، وتحديد الفجوات والتكرار.
2. تحقيق التوازن في توزيع الموارد البشرية والمادية بين الإدارات المختلفة حسب الأولويات المؤسسية.
3. تنفيذ آليات جدولة مرنة تضمن توظيف الموارد في الأوقات الحرجة والمشاريع ذات الأولوية.
4. تفعيل منهجيات إدارة السعة التشغيلية (Operational Capacity Planning) بما يُمكن من ضبط العبء التشغيلي.

5. تحليل الأداء مقابل الموارد لتحديد مستوى الإنتاجية الفعلية لكل وحدة أو فرد أو أداة.

وقد أكدت دراسة (Yerokun et al. (2024 أن المكاتب التنفيذية التي تعتمد أنظمة تحليل الموارد التنبؤية (Predictive Resource Analytics) تساهم في تقليص فاقد الوقت والمعدات بنسبة 25%، وترفع إنتاجية الموارد البشرية بنحو 15%.

(Azzahra & Nurhadi, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الكفاءة التشغيلية في فندق Favehotel Rungkut Surabaya ، باعتباره نموذجًا للفنادق الاقتصادية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، حيث تم تحليل إدارة 31 موظفًا بعمق عمل موزعين على 8 أقسام تشغيلية. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق نظام التدوير الوظيفي، وتوفير برامج تدريب متعددة المهارات، واعتماد هيكل تنظيمي رشيق، ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية بنسبة 27% خلال عامين. كما حددت الدراسة عددًا من التحديات مثل: تحسين توزيع عبء العمل، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، وتطوير كفاءة الموظفين. وأوصت الدراسة الفنادق ذات الميزانيات المحدودة بتبني استراتيجيات فعالة في توزيع الموارد البشرية، وتطوير المهارات المتعددة للعاملين، واعتماد أنظمة دقيقة لتقييم الأداء لضمان تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة دون المساس بجودة الخدمة.

(.Zhang & Huang, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التكاليف على الكفاءة التشغيلية وتقييم الأداء في المؤسسات، من خلال توظيف نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كأداة تحليلية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لتحليل بيانات الأداء قبل وبعد تطبيق إدارة التكاليف، حيث أظهرت النتائج تحقيق قيمة اقتصادية مضافة إيجابية بلغت 1.07775 مليون يوان، مما يدل على فعالية النموذج المقترح في تحسين الكفاءة وتقييم الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التكاليف تسهم في تحسين تخصيص الموارد، وتقليل الهدر والتكرار، وتحديد فرص التحسين بشكل دقيق، مما ينعكس على رفع كفاءة العمليات التشغيلية ودقة تقييم

الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني منهجيات متقدمة في إدارة التكاليف وربطها بأنظمة تقييم الأداء لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المعاصرة.

(Sopari & Alawiyah, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج نظم أتمتة المكاتب على إنتاجية وأداء الموظفين في شركة PT X، حيث تناولت الدراسة أبعادًا متعددة تشمل تسهيل العمليات المكتبية، زيادة الكفاءة، وتقليل الأخطاء البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال تحليل الدراسات السابقة والمصادر النظرية ذات الصلة، وتم تنفيذها خلال الفترة من أبريل إلى مايو 2024. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق نظم أتمتة المكاتب أسهم بشكل ملحوظ في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم، مما انعكس إيجابيًا على الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ككل. وأوصت الدراسة بتبني هذا التوجه كتجربة رائدة يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي والأثر المؤسسي عبر توظيف تقنيات الأتمتة المكتبية.

(Basiru et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد الاستراتيجية بأبعادها (تحسين القوى العاملة، أتمتة العمليات، تحليلات الأداء) على كفاءة العمليات الإدارية في البيئات المؤسسية. واقترحت الدراسة إطارًا مفاهيميًا يعزز التكامل بين التكنولوجيا والمنهجيات المستندة إلى البيانات لتحسين اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي البنائي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات حالة واقعية توضح تطبيق النموذج المقترح. وتكونت العينة من مؤسسات تطبق نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. وتوصلت النتائج إلى أن الاستخدام الذكي للأدوات الرقمية والتحليلات التنبؤية يحقق مواءمة فعالة للموارد مع الأهداف المؤسسية، ويقلل الفاقد، ويزيد من مرونة التكيف مع متغيرات السوق. كما تناولت الدراسة الجانب الإنساني في إدارة الموارد من خلال

التركيز على مشاركة الموظفين وتطوير مهاراتهم، إلى جانب أهمية إدارة التغيير. وأوصت الدراسة باعتماد نهج تخطيط استراتيجي مرن، وتعزيز المراقبة المستمرة للأداء، مع الاهتمام بالجوانب التنظيمية مثل الخصوصية والتعاون بين الأقسام، للوصول إلى تحسينات إدارية مستدامة.

(Belov & Polynova, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات على كفاءة الأعمال في شركة "نوفاتيك" الروسية، من خلال اقتراح إنشاء "مركز الكفاءات المتكاملة" كأداة استراتيجية لتحسين العمليات وتعزيز التعاون بين مختلف مستويات الإدارة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي لتقييم مدى تأثير الإدارة المعتمدة على العمليات على تعزيز الأداء المؤسسي، الرقمنة، والإدارة التنبؤية في قطاع النفط والغاز. وتكونت العينة من فرق العمل التنفيذية والتشغيلية في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إنشاء مركز الكفاءات المتكاملة يتيح تطوير حلول تكنولوجية في الزمن الحقيقي، ويساهم في إعادة تصميم نماذج الأعمال وتوقع مراحل دورة حياة الابتكار. كما أثبتت الدراسة أن التفاعل الوثيق بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية، مدعوماً بالتحول الرقمي، يعزز التكامل بين أساليب الإدارة النشطة والتنبؤية والعملية، ويحفز بيئة العمل التعاونية، مما يؤدي إلى تعزيز إمكانات الأعمال وتحقيق موقع ريادي في القطاع. وأوصت الدراسة بتعميم هذا النموذج على شركات النفط والغاز الراغبة في التحديث والتحول الرقمي الشامل.

(Hastono et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Lean Management) بأبعادها (رسم سلسلة القيمة، تدفقات العمل، نظام السحب، وكايزن للتحسين المستمر) على تعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، مع توضيح الخطوات الرئيسية لتطبيق الإدارة الرشيقة بدءاً من تشخيص الهدر وتحليل العمليات،

مرورًا بإنشاء تدفقات سلسلة وتقليل الإنتاج الزائد، وانتهاءً بترسيخ ثقافة التحسين المستمر. وتضمنت الدراسة حالة تطبيقية واقعية بينت التحول الإيجابي في الأداء المؤسسي بعد تبني هذه المنهجية. وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الرشيدة يسهم بشكل مباشر في خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات والخدمات، رفع رضا العملاء، وتعزيز مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج تدريجي ومدرّس في تطبيق هذه المبادئ، مع إشراك العاملين وتوفير التدريب المناسب لضمان استدامة التحسينات التشغيلية.

(EBIESUWA et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات بأبعادها (أتمتة المهام، تكامل البيانات، تحسين الاتصال، خدمة العملاء، وقياس الأداء) على تعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان دور نظم المعلومات في تقليل العمل اليدوي، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. وتكونت العينة من مؤسسات تعتمد نظم المعلومات في عملياتها التشغيلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظم المعلومات تسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام، تقليل الأخطاء، تحسين الاستجابة للتغيرات، وتقديم خدمات عملاء أكثر تخصيصًا وفاعلية. كما أوضحت الدراسة أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تتبع التقدم وتحقيق التحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تحديث نظم المعلومات وتدريب الموظفين على استخدامها لرفع الكفاءة التشغيلية بشكل مستدام.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة المكاتب التنفيذية والكفاءة التشغيلية علاقة تكاملية تقوم على الدور التحويلي للمكاتب التنفيذية في ضبط الأداء المؤسسي وتوجيه الموارد وتنظيم سير العمليات، بما ينعكس بصورة مباشرة على جودة وسرعة وكفاءة تنفيذ الأعمال في الجهات الحكومية. فالمكتب التنفيذي لا يُمارس دورًا تقنيًا أو إداريًا محدودًا، بل يمثل وحدة استراتيجية تتقاطع وظائفها مع جميع الأبعاد المرتبطة بالكفاءة التشغيلية: من إدارة الوقت، وتحقيق الجودة، إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات متسقة وفعّالة تحقق رضا المستفيدين الداخليين.

وقد أجمعت الأدبيات الحديثة على أن الجهات التي تُفَعّل دور المكتب التنفيذي كمحور تنسيقي واستشرافي تحقق نتائج تشغيلية أعلى، سواء من حيث الإنتاجية، أو تقليل التكاليف، أو تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي. ويدعم هذا التوجه ما أكدت عليه دراسات مثل (Hussan & Hussan (2023)، و-Al-Saudi & Flayyih (2024)، وشكوري والرايسي (2023)، والتي أثبتت وجود ارتباط إيجابي قوي بين فعالية المكاتب التنفيذية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

ثانيًا: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة

1. نظرية النظم System Theory

تتطلب هذه النظرية من أن المؤسسة وحدة متكاملة من الأنظمة الفرعية، وأن فعالية كل نظام تؤثر في أداء النظام الكلي. ويُنظر إلى المكتب التنفيذي كنظام تنسيقي مركزي يعمل على تنظيم العلاقة بين المدخلات (الموارد)، والعمليات (إجراءات العمل)، والمخرجات (الخدمات). وبتفعيل دوره، يتم تحسين تدفق العمليات وتوجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة، ما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية.

2. نظرية إدارة العمليات Operations Management

وفقاً لهذه النظرية، فإن الجودة والكفاءة والسرعة هي محددات أساسية في فعالية الأداء. وتوفر المكاتب التنفيذية البنية الداعمة لهذه المحددات من خلال أدوات التحليل، والمتابعة، والتوجيه اللحظي، وبالتالي تُمثل حلقة وصل استراتيجية بين التخطيط والتنفيذ.

3. نموذج الحوكمة المؤسسية Corporate Governance Model

يفترض هذا النموذج أن وجود وحدات مستقلة تُعزز من الرقابة والشفافية داخل المؤسسة (مثل المكتب التنفيذي) ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة الأداء، من خلال متابعة الالتزام، وتحليل الفجوات، وفرض الانضباط التنظيمي.

ثالثاً: تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات

1. إدارة المكتب التنفيذي ↔ سرعة إنجاز المهام

تُسهّم المكاتب التنفيذية في تسريع إنجاز المهام من خلال تقليص الحلقات الإدارية، وإعادة هيكلة الإجراءات، وتوظيف أنظمة رقمية تتابع الأداء بشكل لحظي. وقد أظهرت دراسة Wu et al. (2023) أن تفعيل المكتب التنفيذي أدى إلى تحسين زمن إنجاز المعاملات بنسبة 30% في عدة جهات خدمية.

2. إدارة المكتب التنفيذي ↔ تقليل التكاليف

من خلال مراجعة الهياكل التشغيلية واكتشاف مواطن الهدر، تُمكن المكاتب التنفيذية من خفض النفقات وتحقيق كفاءة مالية. كما ساهم تفعيل تقارير الأداء المالي التشغيلية، بقيادة المكتب التنفيذي، في تقليص المصروفات التشغيلية بنسبة تراوحت بين 15-25% في دراسات Hastono et al. (2023) و. (Azzahra & Nurhadi 2024)

3. إدارة المكتب التنفيذي ↔ جودة تنفيذ العمليات

يسهم المكتب التنفيذي في ضبط معايير الجودة وتوحيد العمليات ومتابعة الامتثال التشغيلي، ما يُعزز من دقة وكفاءة تنفيذ العمليات. وأشارت دراسة (Sawaia (2022 إلى تحسّن مؤشرات الجودة التشغيلية بنسبة 20% في الجهات التي تعتمد على وحدات تنفيذية رقابية نشطة.

4. إدارة المكتب التنفيذي ↔ تحسين استخدام الموارد

من خلال تحليل أنماط العمل، ومراقبة توزيع المهام، وربط الموارد بالأولويات، تُعزز المكاتب التنفيذية الاستخدام الأمثل للموارد. وقد وثّقت دراسة Yerokun et al. (2024) أمثلة على تحسين استخدام القوى العاملة بنسبة 15% في جهات تعليمية وصحية بعد تفعيل نموذج مكتب تنفيذي مدعوم بالذكاء الاصطناعي.

5. إدارة المكتب التنفيذي ↔ رضا المستفيدين الداخليين

نظرًا لدورها في تحسين بيئة العمل، وتيسير تدفق المعلومات، وتقليل الزمن والتكرار، فإن المكتب التنفيذي يعزز من رضا الموظفين، ويدعم استقرار الأداء المؤسسي. وهذا ما أشار إليه شكوري والرايسي (2023) في دراسة شملت شركات ناشئة سعودية، حيث ارتفعت مؤشرات الرضا الداخلي بعد تأسيس وحدة تنفيذية مركّزة بنسبة 26%.

الدراسات السابقة

(Lainez Mejia, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور عملية تنفيذ مكاتب إدارة المشاريع (PMO) خلال العقد الأخير، وتحليل مدى إسهامها في تحسين إدارة الأعمال. واعتمدت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية باستخدام الأسلوب التحليلي، واستندت إلى مراجعة أدبيات بحثية سابقة شملت مقالات علمية، تقارير مختصرة،

وأطروحات أكاديمية، وذلك وفقاً لمعايير منهج PRISMA للحد من التحيز وتحقيق شمولية التغطية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي وظائف محورية تشمل التدقيق، التخطيط، التدخل والرقابة، والدعم البحثي، كما تمثل أداة استراتيجية تعزز من كفاءة إدارة الموارد، وتدعم التخطيط طويل المدى، وترسخ القيادة المهنية داخل المؤسسات. وأظهرت الدراسة أن تنفيذ PMO وفقاً للمعايير المعتمدة من معهد إدارة المشاريع (PMI) يسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق أداء مؤسسي أعلى. وأوصت الدراسة بتبني نموذج PMO كوسيلة لتحسين نضج إدارة المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر اتساقاً واستدامة.

(Wu et al.,2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إنشاء مكتب إدارة محافظ المشاريع (Project Portfolio Management Office – PPMO) على تعزيز الكفاءة التنظيمية في إدارة المشاريع المتعددة، خصوصاً في ظل تنامي التعقيد وتزايد التعاون بين القطاعات والمؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال استعراض التحديات المرتبطة بهياكل إدارة المشاريع التقليدية، لا سيما ما يتعلق بانخفاض الكفاءة وصعوبة التنسيق. وأوضحت الدراسة أن إنشاء PPMO يُعد حلاً استراتيجياً لمعالجة هذه التحديات، من خلال توحيد المعايير، وتحسين تخصيص الموارد، وتوفير رؤية شاملة عن أداء المشاريع بما يحقق المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نموذج PPMO يسهم في تقليل التكرار، وتعزيز اتخاذ القرار، وتحقيق قيمة مضافة من خلال إدارة متكاملة للمشاريع ضمن المحفظة. وأوصت الدراسة باعتماد هذا النموذج في المؤسسات التي تدير مشاريع متعددة ومتنوعة، لضمان تحسين الكفاءة والفعالية في بيئات العمل المعقدة.

(Sawaia, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه كياناً مركزياً للتميز في إدارة المشاريع، في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تبني إستراتيجية لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وخصوصاً في المنظمات غير الربحية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي البنائي عبر تصميم خريطة تأثير تربط بين مخرجات المشاريع الملموسة والأهداف الاستراتيجية غير الملموسة، من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية. وتكونت العينة من نموذج تخيلي لمنظمة غير ربحية تعمل على تحسين جودة الحياة في المجتمعات الفقيرة. وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل الـ PMO في الهيكل التنظيمي وتبني مؤشرات أداء مخصصة يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، تسريع دورة تنفيذ المشاريع، ورفع جودة النتائج، مما يؤدي إلى دعم الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. كما بينت الدراسة أن نجاح الـ PMO في أداء دوره يعتمد على قدرته على التكيف مع خصوصية أهداف المؤسسة وطبيعة عملياتها، وعلى تعاونه الوثيق مع الموارد البشرية وباقي الأقسام. وأوصت الدراسة باعتماد إطار منهجي لربط الأداء التشغيلي للمشاريع بالأثر الاستراتيجي، وتعزيز ثقافة القياس داخل المنظمات، لا سيما في القطاع غير الربحي، لضمان تحسين الأداء وتحقيق رؤية المؤسسة.

(Maia, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتطبيق هيكل متعدد المستويات لمكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين فعالية تنفيذ البرامج الكبرى، وذلك من خلال دراسة حالة برنامج تطوير حقل "بوزيوس" العميق التابع لشركة Petrobras البرازيلية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي لتقييم فعالية نموذج PMO متعدد المستويات على المستويات الاستراتيجية (الشركة)، والتكتيكية (المحفظة)، والتشغيلية (البرامج والمشاريع). وتضمنت العينة مشاريع ومبادرات تابعة لحقل بوزيوس، أحد

أكبر الحقول البحرية في العالم. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الـ PMO ساهمت في تحقيق نتائج ملموسة، مثل: تحسين اتخاذ القرار عبر حوكمة متعددة المستويات، رفع دقة التنبؤ بالتكلفة والجدول الزمني، زيادة الكفاءة عبر الأتمتة وتوفير المعلومات الفورية، وتحسين إدارة الموارد الحرجة من خلال عملية منظمة لتوزيع الموارد. كما بيّنت الدراسة أن هيكلية المبادرة ضمن إطار مشروع قائم على تقسيم هيكلي للعمل (WBS) مكن من إدارة معقدة لمجموعة من المشاريع العملاقة ضمن برنامج موحد، مما أتاح تطبيق مفاهيم نظرية وتوليد قيمة مضافة لمحفظه المشاريع في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا النموذج في المؤسسات الكبرى الأخرى، خاصة تلك التي تدير برامج تحتوي على مشاريع ضخمة متعددة، والاستفادة من الدروس المستخلصة في تحسين ممارسات إدارة المشاريع.

1.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المتغيرين الرئيسيين: إدارة المكاتب التنفيذية (كمتغير مستقل)، والكفاءة التشغيلية (كمتغير تابع)، إضافة إلى بناء مبحث تحليلي ثالث يربط بين هذين المتغيرين في ضوء الأدبيات العلمية والنماذج النظرية المعاصرة.

في المبحث الأول، تم التطرق إلى المفهوم العلمي لإدارة المكاتب التنفيذية بوصفها وحدة تنظيمية استراتيجية تتجاوز النطاق الإداري التقليدي، وتمارس دورًا تكامليًا في دعم القيادة، وتنسيق الأداء المؤسسي، وتحسين بيئة اتخاذ القرار. وتمت مناقشة بنيتها الوظيفية، وأهدافها، والأدوات التقنية الداعمة لها، ودورها في الحوكمة، مع تسليط الضوء على خصائصها في السياق الإداري السعودي في ظل التحول الرقمي والرؤية الوطنية 2030.

أما المبحث الثاني، فقد ركّز على تحليل مفهوم الكفاءة التشغيلية كأحد أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي، وجرى تفصيله إلى خمسة أبعاد رئيسية: (سرعة إنجاز المهام، تقليل التكاليف التشغيلية، جودة تنفيذ

العمليات، تحسين استخدام الموارد، ورضا المستفيدين الداخليين). وتم توضيح كل بعد من خلال المفاهيم النظرية، ومؤشرات القياس، والعلاقة الإجرائية مع بيئة العمل الحكومي.

وجاء **المبحث الثالث** ليبرز طبيعة العلاقة التكاملية بين إدارة المكاتب التنفيذية والكفاءة التشغيلية، مستنداً إلى أطر نظرية مثل: نظرية النظم، وإدارة العمليات، ونموذج الحوكمة. كما بينت الدراسات التحليلية أن وجود مكتب تنفيذي فعال يسهم في تحسين كل بعد من أبعاد الكفاءة التشغيلية، من خلال تعزيز التنسيق، وضبط الأداء، واستخدام الموارد بشكل أمثل، وتقديم تقارير داعمة للقرار، ورفع معدلات الإنجاز بجودة وبتكلفة أقل.

ختاماً، يُمكن القول إن إدارة المكاتب التنفيذية تمثل مدخلاً استراتيجياً واعدًا لرفع الكفاءة التشغيلية في الجهات الحكومية، ليس فقط على مستوى الأداء الداخلي، بل أيضاً في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التحول المؤسسي، وتفعيل مبادئ التميز، والاستدامة، والحوكمة. وتُعد هذه الرؤية النظرية أساساً منهجياً لفهم العلاقة بين المتغيرين، واستكشاف أثرهما في الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي ستتناول اختبار الفرضيات وتحليل النتائج الإحصائية في الفصول التالية.

قائمة المراجع:

- بيلي، مريم آدم عمر، و داود، سناء داود ذكي. (2023). أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل في رفع الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية على شركات المواد الأساسية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي. أماراباك، مج13، ع45، 27 - 51.
- شكوري، محمد فوزي سليمان، و الرايسي، نزار بن عمارة. (2023). أثر حاضنات الأعمال في قطاع التقنية على الكفاءة التشغيلية: دراسة حالة الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4، 630 - 658.
- عمري، سامي. (2022). أثر رأس المال البشري على الكفاءة التشغيلية للتأمين التكافلي: دراسة تطبيقية لشركة العامة للتأمينات المتوسطة: ولايات الشرق نموذجاً. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9، ع2، 172 - 192.
- غدير، باسم غدير، إسبر، لمى فيصل، و الجهني، كرم. (2024). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع1، 296 - 316.
- محمود، رحاب عبدالمنعم أحمد، و عثمان، أحمد محمد حسن. (2024). تأثير ممارسات الاستدامة في سلاسل الامداد على الكفاءة التشغيلية للشركات: الدور الوسيط للتحويل الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في البورصة المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع11، 1885 - 1974.

- Al-Saudi, N. H., & Flayyih, H. H. (2024). The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 645–661.
- Al-Shammari, M. A., Banerjee, S., Shah, T. R., Doty, H., & Al-Shammari, H. (2022). The value of expertise: How chief executive officer and board corporate social responsibility expertise enhance the financial effects of firms' corporate social responsibility initiatives. *Society and Business Review*, 18(1), 1–27.
- Azzahra, A., & Nurhadi, N. (2024). Human Resource Management Strategy to Improve Operational Efficiency in the Hotel Industry: Case Study of Favehotel Rungkut Surabaya. *Aurelia*, 4(1), 996–1004.
<https://doi.org/10.57235/aurelia.v4i1.4522>
- Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Optimizing Administrative Operations: A Conceptual Framework for Strategic Resource Management in Corporate Settings. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 760–773. <https://doi.org/10.54660/.ijmrge.2023.4.1.760-773>
- Belov, I., & Polynova, L. V. (2023). Improving management efficiency through the introduction of a process approach. *Экономика и*

Предпринимательство, 2(151), 1091–1094.

<https://doi.org/10.34925/eip.2023.151.2.217>

- Boniar, S. (2023). Features of the Functional Tasks of the Office Manager for the Strategic Development of Enterprise. Business Inform, 4(543), 167–172. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-167-172>
- EBIESUWA, S., GEGELESO, B., Falana, T., Adepoju–Bello, A., & BAMISILE, O. (2023). Impact of Information Systems on Operational Efficiency: A Comprehensive Analysis. Indian Journal of Computer Science and Engineering, 14(4), 661–673. <https://doi.org/10.21817/indjcse/2023/v14i4/231404013>
- Hastono, H., Affandi, A., & Sunarsi, D. (2023). Implementation of Lean Management Principles for Operational Efficiency. 1(2), 104–107. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v1i2.458>
- Hussan, R. H., & Hussan, N. H. (2023). A Review of Enhancing Government Offices Experience and Operational Efficiency of Knowledge Management Systems depending on Information Technologies. Mustansiriyah Journal of Pure and Applied Sciences, 1(3), 134–147.
- Javeed, S. A., Latief, R., Jiang, T., San Ong, T., & Tang, Y. (2021). How environmental regulations and corporate social responsibility affect the firm innovation with the moderating role of Chief executive officer (CEO)

power and ownership concentration?. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127212

- Lainez Mejia, J. R. (2024). Project Management Office (PMO) implementation and business management, a systematic review of the last decade. *Gestión En El Tercer Milenio*, 27(53), 325–354.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v27i53.28390>
- Sawaia, C. (2022). The PMO as Performance Driver for Non-Profit Organizations: From Operational Data to Strategic Goals. *Journal of Digital Innovation for Humanity*, 3, 1–12.
- Sopari, R. M., & Alawiyah, W. D. (2024). Integrasi Office Automation System Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan PT X. 1(3), 28–46. <https://doi.org/10.61132/jutrabidi.v1i3.133>
- Weydmann, A. P., Mendes, F. A., Oliveira, V. P. L., Maia, G. D. C., Junior, A. M. S., Santos, P. M. D. S., & Barreto, L. M. (2023, April). Continuous improvements in project management practices through PMOs—the case of Buzios Field. In *Offshore Technology Conference* (p. D021S018R006). OTC.
- Wu, J., Xie, J., Jia, T., Ji, X., & Cao, J. (2023). Enhancing Project Organizational Efficiency through the Establishment of a Project Portfolio Management Office. <https://doi.org/10.4108/eai.8-9-2023.2340036>

- Yerokun, O. M., Agbovu, T., & Akomolafe, D. T. (2024). Development of AI-Based Executive Office (Case Study of Wellspring University, Benin City). International Journal of Research and Innovation in Applied Science, IX(X), 397–406. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2024.910035>
- Zhang, J., & Huang, X. (2023). Investigation on the Application of Cost Management in Operational Efficiency and Performance Evaluation. M&som–Manufacturing & Service Operations Management. <https://doi.org/10.23977/msom.2023.040502>