

نموذج المشروع النهائي 2

دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي

أسم الطالب/

علي عبدالباسط باسويد

221001031

مشروع تخرج- 2

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
7	أهمية الدراسة :
9	أسئلة الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	فرضيات الدراسة
11	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع المقترح

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الرئيسية (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (294) موظفًا إداريًا في الشركات الخاصة، جرى اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي، حيث أثبتت التحليلات أن جميع الأبعاد الأربعة تمارس تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا على الكفاءة. وكان بُعد المتابعة والتقييم الأكثر تأثيرًا، يليه تحديد الأهداف، ثم تخصيص الموارد، وأخيرًا الرؤية، كما بينت النتائج أن التخطيط الإداري المتكامل يفسّر نسبة كبيرة من التباين في كفاءة العمل المكتبي، ما يعكس أهميته بوصفه إطارًا إداريًا فاعلاً لتطوير الأداء التنظيمي داخل شركات القطاع الخاص.

تتجلى أهمية الدراسة في تقديم نموذج عملي يساعد إدارات الشركات الخاصة على تعزيز كفاءة العمل المكتبي من خلال تطوير ممارسات التخطيط الإداري، وتساهم نتائج الدراسة في دعم صناع القرار في مجالات إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، عبر تحسين آليات تحديد الأهداف، وتطوير نظم المتابعة والتقييم، وضمان تخصيص الموارد بشكل عادل وفعال. كما تُعد الدراسة مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في صياغة سياسات تنظيمية تهدف إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المكتبي.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الإداري المتكامل؛ الرؤية؛ تحديد الأهداف؛ تخصيص الموارد؛ المتابعة والتقييم؛ كفاءة العمل المكتبي؛ القطاع الخاص؛ الإدارة الحديثة؛ الانحدار المتعدد؛ التحليل الإحصائي.

المقدمة:

يشهد عالم الأعمال في الوقت الحاضر تحولات سريعة ومعقدة تتطلب من المؤسسات مرونة عالية في التكيف والتخطيط، لا سيما في القطاع الخاص الذي يواجه منافسة متزايدة وضغوطاً لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز الاستراتيجي، ويُعد التخطيط الإداري المتكامل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات بفعالية، من خلال تنسيق الجهود، وتوجيه الموارد، وتحقيق التكامل بين الأنشطة التشغيلية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. (Chakravarthy & Perlmutter, 2023)

وقد أصبح تحقيق كفاءة العمل المكتبي من أولويات المؤسسات الحديثة، خاصةً في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والرقمنة في بيئة العمل، حيث يمثل المكتب نقطة الالتقاء بين العمليات اليومية والقرارات الإدارية، ويتطلب ذلك وجود تخطيط إداري متكامل يربط بين أنشطة العمل المكتبي ومؤشرات الأداء التنظيمي لضمان الاستفادة المثلى من الوقت والموارد وتحقيق الإنتاجية المطلوبة. (Dong et al., 2021).

ويشمل التخطيط الإداري المتكامل مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الأهداف، وتوزيع الأدوار، ومتابعة الأداء، وربط مخرجات الوظائف اليومية بالأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، كما يتطلب توظيف أدوات تحليلية، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، التي تساهم في تحسين جودة المعلومات واتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية (Bartolomé et al., 2022).

ولقد أدت التغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 إلى تسريع التحول نحو العمل الهجين والرقمي، مما زاد من أهمية وجود تخطيط إداري محكم يضمن استمرار الكفاءة والفعالية في ظل بيئات العمل غير التقليدية، وأظهرت دراسات حديثة أن غياب التنسيق الإداري والتخطيط الشامل أدى إلى تراجع في إنتاجية الموظفين، وصعوبة في تتبع الأداء، وخلل في الوصول للأهداف المؤسسية. (Awada et al., 2021)

و أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة خططها الإدارية بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات أعمال سريعة التغير، مع الحفاظ في الوقت نفسه على أداء مكتبي عالٍ ومستقر، ويُعد التخطيط المتكامل عاملاً مساعداً في بناء رؤية موحدة تربط بين الأهداف اليومية طويلة المدى والأنشطة التشغيلية قصيرة الأجل. (Hoshaw et al., 2021)

وتشير النماذج الحديثة للتخطيط الإداري إلى ضرورة تكامل الأبعاد المختلفة للبيئة المؤسسية: البشرية، التقنية، والتنظيمية. حيث أن كل بعد من هذه الأبعاد يؤثر على فعالية الأداء المكتبي، ويشكل عنصراً محورياً في تحقيق الاستراتيجية العامة للشركة.. (Liu & Zhou, 2021)

كما أن البيئة المادية للعمل المكتبي أصبحت عاملاً مؤثراً في كفاءة الأداء، حيث تلعب عناصر مثل الإضاءة، التهوية، ومستوى الضوضاء دوراً في تعزيز أو تقليل إنتاجية العاملين ، وأن التخطيط الإداري المتكامل لا يجب أن يقتصر على التوجيهات والسياسات، بل يجب أن يمتد ليشمل تصميم بيئة عمل داعمة ومريحة. وهو ما تؤكد الدراسات الحديثة التي تربط بين الراحة الحسية للعاملين ومستوى الأداء المكتبي. (Hosseini et al., 2024)

ولا يقتصر التخطيط الإداري المتكامل على التنسيق الداخلي فقط، بل يمتد ليشمل التفاعل مع العوامل الخارجية مثل تغيرات السوق، والمتغيرات الاقتصادية، والمنافسة، واحتياجات العملاء ، وأن فعالية هذا التخطيط تكمن في كونه عملية ديناميكية قادرة على التكيف، والتحديث المستمر، وربط الأهداف التشغيلية اليومية بالأهداف الاستراتيجية العامة. (Tardaskina & Grischuk, 2024)

وانطلاقاً من هذه الحاجة، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة العلاقة بين مكونات التخطيط، ومستوى الأداء المكتبي، وفعالية تحقيق الأهداف المؤسسية.

مشكلة الدراسة

يشكل التخطيط الإداري المتكامل أحد الأسس الجوهرية لنجاح المؤسسات الحديثة، حيث يُعد بمثابة البوصلة التي توجه الأنشطة اليومية نحو تحقيق الأهداف العامة، ولا تزال العديد من شركات القطاع الخاص تُواجه صعوبات في تطبيق هذا المفهوم بشكل عملي، خاصة فيما يتعلق بربطه برفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فبينما تتسارع التحولات التقنية والاقتصادية، يُلاحظ أن بعض المؤسسات تُخطط إدارياً بأساليب مجزأة أو تقليدية، مما ينعكس سلباً على إنتاجية العاملين وجودة الأداء المكتبي (Bartolomé et al., 2022).

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات التي تناولت مفاهيم مثل التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الأداء أو العمل المكتبي، إلا أن الدراسات التي تعالج العلاقة التفاعلية بين هذه المفاهيم في إطار تكاملي لا تزال محدودة، فمعظم النماذج النظرية ركزت على التخطيط كأداة مستقلة دون ربط مباشر بكفاءة العمل المكتبي، أو اعتبرت الكفاءة المكتبية نتيجة لظروف بيئية أو فردية دون النظر إلى دور الإدارة في تنميتها، كما أن الأطر النظرية التي تتناول كيفية مساهمة التخطيط الإداري في توجيه العمل المكتبي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما زالت غير ناضجة أو مشتتة بين تخصصات متعددة (Bartolomé et al., 2022 ؛ Chakravarthy & Perlmutter, 2023).

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر ممارسات العديد من الشركات في القطاع الخاص السعودي وجود ضعف في توظيف التخطيط الإداري المتكامل بشكل منهجي. حيث تُبنى الخطط الإدارية أحياناً بمعزل عن العمليات التشغيلية اليومية، أو تُقتصر إلى أدوات قياس الأداء الفعلي، أو لا تُربط بمؤشرات الإنجاز الاستراتيجية، كما أن العمل المكتبي لا يزال في بعض المؤسسات يعاني من الروتين، وضعف التنسيق، وعدم وجود آليات تقييم دورية للأداء اليومي، مما ينعكس على فاعلية الإنجاز الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا إلى جانب نقص أدوات التحليل والمتابعة، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Awada et al., 2021 ؛ Tardaskina & Grischuk, 2024).

السؤال الرئيسي للدراسة

ما دور التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي؟

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بنقص الدراسات التي تربط بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي ضمن إطار استراتيجي موحد.

- تقدم إطارًا نظريًا جديدًا يعالج العلاقة التفاعلية بين العمليات الإدارية اليومية والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- تُمكن الباحثين من توسيع فهمهم لكيفية تطبيق مفاهيم التخطيط في بيئة العمل المكتبي، وتأثيرها في الأداء العام للمؤسسة.
- تدعم توجهات البحث العلمي نحو تقديم نماذج تحليلية متكاملة تربط بين إدارة الموارد، وتحقيق الكفاءة، وقياس الأثر المؤسسي.
- تفتح المجال أمام دراسات لاحقة في مجالات مشابهة مثل التحول المؤسسي، وإدارة الأداء، وقيادة فرق العمل الإدارية..

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تساعد صنّاع القرار في شركات القطاع الخاص على تحسين الأداء المكتبي من خلال تبني منهجيات تخطيط إداري متكاملة.
- تقدم أدوات وتوصيات عملية لتوجيه العمل المكتبي نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومنظم.
- تُمكن مديري الإدارات التشغيلية من ربط المهام اليومية بأهداف الشركة العامة، مما يساهم في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
- تعزز قدرة المؤسسات على مراقبة وتحسين بيئة العمل المكتبي من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- تدعم جهود الشركات في مواءمة العمل المكتبي مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تحديد الأهداف الاستراتيجية ضمن التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تخصيص الموارد البشرية والمادية في إطار التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر المتابعة والتقييم كأحد عناصر التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

- التعرف على أثر تحديد الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية ضمن التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر تخصيص الموارد في إطار التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- قياس أثر عمليات المتابعة والتقييم كجزء من التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الرؤية ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده المختلفة، وكفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويتضمن النموذج ما يلي:

المتغير المستقل: التخطيط الإداري المتكامل، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- الرؤية
- تحديد الأهداف
- تخصيص الموارد
- المتابعة والتقييم

المتغير التابع: كفاءة العمل المكتبي

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وسيستخدم هذا المنهج من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، واستقصاء مدى تأثير التخطيط الإداري المتكامل – بأبعاده المتمثلة في (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) – على كفاءة العمل المكتبي، واستخلاص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

وسوف تقوم الدراسة بتطوير أداة استبانة محكمة تُبنى بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، لقياس متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، حيث سيتم تقسيمها إلى محورين أساسيين: محور يمثل أبعاد التخطيط الإداري المتكامل، وآخر يقيس مستوى كفاءة العمل المكتبي.

وسوف تُوزَّع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، على أن تُحدَّد العينة وفقًا للمعادلات الإحصائية المعتمدة (مثل معادلة كرجسي ومورغان)، بما يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة.

وسوف يُستخدم برنامج SPSS أو ما يعادله من برامج التحليل الإحصائي من أجل:

التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي.

إجراء التحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة لعينة الدراسة نحو المتغيرات.

استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

ومن خلال هذه المنهجية، ستسعى الدراسة إلى تقديم نتائج دقيقة ومدعومة إحصائيًا حول مدى تأثير التخطيط الإداري المتكامل على رفع كفاءة العمل المكتبي، إلى جانب تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة الشركات الخاصة السعودية.

الدراسة الميدانية

سوف تُنفذ الدراسة ميدانيًا في مجموعة من شركات القطاع الخاص الواقعة في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وهي بيئة مثالية لتطبيق الدراسة نظرًا لما تشهده من حراك اقتصادي واسع وتطور إداري ملحوظ. وتُعد مدينة الرياض مركزًا رئيسيًا لتمرکز الشركات الكبرى في مختلف القطاعات،

بما في ذلك الخدمات، التكنولوجيا، الصناعة، واللوجستيات، ما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار مدى فاعلية التخطيط الإداري المتكامل في تحسين كفاءة العمل المكتبي.

وسيتم اختيار عدد من الشركات الخاصة التي تمتلك هيكلًا إداريًا واضحًا وتطبيقات مكتبية متقدمة، مع التركيز على تلك التي تُظهر توجهًا استراتيجيًا نحو تحسين الأداء الإداري وتطوير بيئة العمل، وهو ما يعزز من ملائمة البيئة للدراسة ويزيد من مصداقية النتائج المتوقعة.

وتتضمن مدينة الرياض العديد من المناطق التجارية والمناطق الصناعية الحديثة، مثل المدينة الرقمية، وحي السفارات، والمنطقة الصناعية الثانية، وهي مواقع تحتوي على شركات مختلفة الحجم والمجال، وتوفر مستوى جيدًا من التفاعل مع مفاهيم التخطيط الإداري والتطوير المؤسسي.

وسيتم التنسيق مع الإدارات العليا في هذه الشركات للحصول على التصاريح الرسمية وتسهيل الوصول إلى الموظفين الإداريين وذوي العلاقة بالمهام المكتبية، حيث سيتم توزيع الاستبانات عليهم كعينة ممثلة لبيئة الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية في مدينة الرياض، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نتائج واقعية قابلة للتعميم على بيانات مشابهة داخل المملكة، وتوفير توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال التخطيط الإداري ورفع كفاءة العمل المكتبي.

مخطط المشروع المقترح

تقسم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، تغطي المراحل الأساسية لإعداد البحث وتحليل نتائجه، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الخلفية العامة للبحث، ويعرض المشكلة البحثية، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، والمصطلحات الإجرائية المستخدمة، بالإضافة إلى المنهجية العامة للدراسة والمكان المقترح للتطبيق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعنى هذا الفصل بعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بمحوري الدراسة:

أولاً: التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم).

ثانياً: كفاءة العمل المكتبي كمتغير تابع.

كما يتضمن عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة المحلية والعالمية ذات الصلة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشمل هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهج المستخدم، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وأسلوب اختيارها، وخطوات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تم جمعها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (كالتحليل الوصفي، معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار)، مع تفسير النتائج في ضوء الفرضيات، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل خلاصة لأهم نتائج الدراسة، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، كما يتضمن مقترحات لدراسات مستقبلية في ذات المجال.

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتميز الاستراتيجي. ويُعد التخطيط الإداري المتكامل أحد أبرز هذه الممارسات التي تحظى باهتمام متزايد، نظرًا لدوره الحيوي في رسم توجهات المؤسسات، وتنسيق مواردها، ومتابعة تنفيذ أهدافها على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

وفي ذات السياق، برزت أهمية رفع كفاءة العمل المكتبي باعتباره حلقة الوصل الحيوية بين الخطط الإدارية ومخرجات الأداء التنظيمي. حيث تُعد كفاءة العمل المكتبي مؤشرًا حاسمًا في قدرة المؤسسة على تحويل الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الهدر، وتعزيز جودة الخدمات الداخلية والخارجية. ومع تزايد التحديات التنافسية، أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب منظومة متكاملة من التخطيط والتنفيذ والتقييم، تركز على أداء مكتبي منظم وكفاء.

من هذا المنطلق، يتناول هذا الإطار النظري تحليلًا معمقًا لمتغيري الدراسة: التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربعة (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم)، وكفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. حيث يسعى إلى استعراض المفاهيم النظرية، وتحديد أبعاد كل متغير، وتفسير العلاقات المحتملة بينهما، بالاستناد إلى أبرز النماذج والنظريات الإدارية الحديثة.

كما يستعرض هذا الإطار مجموعة منتقاة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما، وذلك بهدف تحديد ما أضافته هذه الدراسة علميًا وعمليًا، وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها، مما يعزز من مصداقية الدراسة وأصالتها العلمية.

1.2. المتغير المستقل

يُعد التخطيط الإداري المتكامل ركيزة جوهرية في إدارة المؤسسات الحديثة، إذ يمثل الإطار المنهجي الذي يُمكن المؤسسات من تحديد وجهتها الاستراتيجية وترجمة رؤيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ. ومع تعاظم التحديات الاقتصادية والتقنية والتنافسية، باتت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أنظمة تخطيطية تتسم بالشمول والتكامل والمرونة، تأخذ في اعتبارها الترابط الوثيق بين تحديد الأهداف،

وتخصيص الموارد، وآليات المتابعة والتقييم، بما يضمن توجيه الجهود نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

مفهوم التخطيط الإداري المتكامل

تناول العديد من الباحثين مفهوم التخطيط الإداري المتكامل باعتباره إطارًا تنظيميًا شاملاً يربط بين الرؤية الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية بشكل منسجم ومنهجي. فقد عرّفه Chakravarthy & Perlmutter (2023) بأنه "نهج ديناميكي للتخطيط الإداري يضمن الترابط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتوجيه مواردها بكفاءة عالية". واعتبره " (Biondi & Russo (2022) عملية منهجية تهدف إلى مواءمة الخطط قصيرة المدى مع التوجهات طويلة المدى، عبر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في بيئات العمل المؤسسي.

من جانبهم، يرى (Ejigu & Desalegn (2023 أن التخطيط الإداري المتكامل "يمثل الإطار الذي يسمح للمنظمات بتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها بطريقة مترابطة، تجمع بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورسم خارطة طريق واضحة لتحقيق الأهداف". أما (Hoshaw et al. (2021، فأكدوا أن "فعالية هذا النمط من التخطيط لا تكمن فقط في تحديد الأهداف، بل في خلق تفاعل مستمر بين التخطيط والمتابعة والتقييم، لضمان استمرارية التحسين المؤسسي.

وذهب (Vandersmissen et al. (2024 إلى توصيف التخطيط الإداري المتكامل باعتباره "نظامًا إداريًا شاملاً يدمج مكونات متعددة مثل: تحليل السياق، صياغة الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المراقبة، والتغذية الراجعة، وذلك ضمن دورة متكاملة مستمرة.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن التخطيط الإداري المتكامل هو عملية تنظيمية واعية ومترابطة، تسعى إلى تحويل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى واقع تنفيذي من خلال تحديد أهداف واضحة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع آليات متابعة وتقييم دورية. ويتميز هذا التخطيط بقدرته على تقليص الفجوة بين الجانب الاستراتيجي والتشغيلي، مما يجعله أداة فعالة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية، لا سيما في شركات القطاع الخاص السعودي التي تواجه تحديات متزايدة في الكفاءة والتنافسية.

أهمية التخطيط الإداري المتكامل

يُعدّ التخطيط الإداري المتكامل من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التوازن بين متطلبات الواقع ومتغيرات المستقبل، حيث لا يقتصر دوره على تحديد الأهداف فحسب، بل يمتد ليشمل بناء آليات تنفيذية ومراقبة متكامل مع بعضها البعض لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة. وتبرز أهمية هذا النوع من التخطيط بشكل خاص في بيئات العمل التي تتسم بالتغير السريع، وضغط التكاليف، وارتفاع توقعات المستفيدين، كما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص، مما يتطلب وجود نظام تخطيطي قادر على التكيف وتوجيه الجهود نحو أولويات واضحة.

ويشير Gandrita (2023) إلى أن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تتجلى في:

1. تحقيق الترابط المؤسسي بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل من التكرار والازدواجية في القرارات والسياسات.

2. تحسين كفاءة تخصيص الموارد من خلال توجيهها نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية عبر نظام تخطيطي مرن ومستند إلى معلومات دقيقة.

كما يرى Hoshaw et al. (2021) أن أحد أبرز أوجه أهمية التخطيط الإداري المتكامل يتمثل في خلق حلقة تغذية راجعة فعالة بين نتائج الأداء والتخطيط المستقبلي، مما يدعم ثقافة التحسين المستمر ويوفر أساساً متيناً لصنع القرار المبني على البيانات، وهو ما يساهم في رفع فعالية القرارات الإدارية وتقليل الانحرافات التشغيلية.

ويضيف Biondi & Russo (2022) أن التخطيط الإداري المتكامل يمثل أداة حيوية لتجاوز حالة الانفصال بين الرؤية الاستراتيجية والإجراءات اليومية، إذ يمكّن الإدارات من تحويل الخطط إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، ويساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والمساءلة.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحث أن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تنبع من كونه آلية تنظيمية ذكية تضمن توجيه الطاقات والموارد نحو أهداف محددة بوضوح، وتوفير إطاراً مؤسسياً مرناً للتعامل مع

التحديات. كما أن تكامله بين الرؤية، الأهداف، الموارد، وآليات الرقابة، يجعله أداة فعالة لرفع كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لا سيما في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على سرعة الإنجاز وجودة المخرجات كمحددات رئيسية للتميز التنافسي.

أهداف التخطيط الإداري المتكامل

يُعد تحديد الأهداف أحد المرتكزات الجوهرية التي يبنى عليها التخطيط الإداري المتكامل، إذ تمثل الأهداف الاتجاه العام الذي تنطلق منه الاستراتيجيات وتتوزع حوله المهام، وهو ما يضيف على النشاط الإداري طابعًا غائيًا يربط بين الرؤية المستقبلية ومتطلبات الواقع التنفيذي. وتكمن أهمية الأهداف في كونها الوسيلة التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح أو فشل الخطط، وتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات المنظومة الإدارية.

ويشير (Chakravarthy & Perlmutter (2023 إلى أن من أبرز أهداف التخطيط الإداري المتكامل:

1. ضمان اتساق التوجهات الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية من خلال مواءمة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة والفرص البيئية.
2. تحسين مستوى التنسيق الأفقي والرأسي داخل المؤسسة، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويقلل التداخل في الأدوار.
3. رفع كفاءة اتخاذ القرار من خلال توفير قاعدة معرفية واضحة تدعم الخيارات المتاحة أمام الإدارة العليا.

كما يبرز (Tardaskina & Grischuk (2024 ثلاثة أهداف مركزية للتخطيط الإداري المتكامل، وهي:

- بناء نظام إداري مرن يستوعب المتغيرات ويستجيب بفعالية للتحديات.
- تعظيم استخدام الموارد عبر إعادة توجيهها وفقًا للأولويات الاستراتيجية.
- ترسيخ ثقافة الأداء والمسؤولية من خلال ربط الإنجاز الفردي والجماعي بالمؤشرات العامة للمؤسسة.

ويضيف (Awada et al. (2021) أن أحد الأهداف الحيوية للتخطيط الإداري المتكامل في بيئات العمل المكتبي يتمثل في تحسين تجربة الموظفين وتحفيزهم على الإنتاجية عبر وضوح الأدوار وتحديد المهام بدقة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي.

أبعاد التخطيط الإداري المتكامل

يمثل التخطيط الإداري المتكامل منظومة مترابطة من العناصر التي تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفعالية، وهو لا يقتصر على عملية إعداد الخطة فحسب، بل يتضمن مجموعة من الأبعاد التفاعلية التي تضمن تكامل الجهود، واستمرارية المراجعة، وربط القرارات بالنتائج. ومن أبرز هذه الأبعاد: الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم.

1. الرؤية Vision.

تعد الرؤية حجر الأساس في عملية التخطيط، إذ تُحدد الوجهة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وتعكس الطموحات الاستراتيجية بعيدة المدى. ويشير (Gandrita (2023 إلى أن الرؤية الاستراتيجية تُسهم في خلق وعي مشترك بين أفراد المؤسسة، وتُحفّز العمل الجماعي نحو غاية واضحة، مما يُضفي على القرارات الإدارية طابعًا موحدًا ومنسجمًا.

وترى (Liu & Zhou (2021 أن الرؤية الفعالة في السياق الإداري يجب أن تتسم بالوضوح، والقابلية للتحقيق، وأن تُترجم إلى توجهات قابلة للتنفيذ في كل المستويات الإدارية.

2. تحديد الأهداف Goal Setting.

يُعد تحديد الأهداف أحد أبرز أبعاد التخطيط المتكامل، إذ يشكل حلقة الوصل بين الرؤية والخطط التشغيلية. ووفقًا لما أورده (Chakravarthy & Perlmutter (2023، فإن الأهداف تُسهم في توجيه الجهود، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد معايير الأداء، مما يرفع من فعالية الرقابة والمساءلة.

ويضيف (Ejigu & Desalegn (2023 أن الأهداف الذكية (SMART) تمثل إطارًا مثاليًا لتفعيل هذا البعد، بحيث تكون محددة، قابلة للقياس، واقعية، ذات صلة، ومؤطرة بزمن، مما يسهل تحويلها إلى برامج تنفيذية واقعية.

3. تخصيص الموارد Resource Allocation.

تُعد الموارد (البشرية، المالية، التقنية، الزمنية) العمود الفقري للتنفيذ، ويكمن دور هذا البعد في توجيه تلك الموارد بما يتناسب مع الأولويات المحددة في الخطة. ويرى (Biondi & Russo (2022 أن نجاح أي خطة استراتيجية يتوقف على مدى عدالة وكفاءة تخصيص الموارد، بحيث تُعزز من فرص الإنجاز، وتُقلل من الهدر الإداري أو التكرار الوظيفي.

كما يشير (Mousa et al. (2024 إلى أن تخصيص الموارد يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالإدارة الرشيدة، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى توجيه الموارد ديناميكيًا وفقًا للمتغيرات البيئية واحتياجات أصحاب المصلحة.

المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

يمثل هذا البُعد الجانب الرقابي في التخطيط، إذ يُتيح للمؤسسة تتبع سير تنفيذ الخطة، ورصد الانحرافات، وإجراء التصحيحات اللازمة. ويؤكد (Tardaskina & Grischuk (2024 أن المتابعة الفعالة تعتمد على وجود مؤشرات أداء واضحة، وتسهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسة.

في حين أشار (Hoshaw et al. (2021 إلى أن التكامل بين التقييم المرحلي والتقييم الختامي يعزز من نضج التخطيط الإداري، ويحوّله من مجرد إجراء روتيني إلى أداة للتعليم المؤسسي والتحسين المستمر.

الدراسات السابقة

دراسة (George et al., 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قبول المستخدمين للتخطيط الاستراتيجي وأثر هذا القبول على مستوى تطبيق الممارسات التخطيطية في البلديات المحلية في دول شمال أوروبا. وقد تناول الباحثون أبعادًا أساسية تمثلت في: الفائدة المدركة من التخطيط، والتكاليف المدركة، ومدى الألفة بالخطة الاستراتيجية، وذلك بغرض قياس كيف تنعكس تصورات الأفراد والمؤسسات على نجاح أو فشل عملية التخطيط. استخدمت الدراسة المنهج المسحي المقارن، حيث اعتمد الباحثون على جمع البيانات من خلال مسح ميداني شمل مجموعة من البلديات في كل من فنلندا، النرويج، السويد، والدنمارك، مع تحليل مقارن بين هذه الحالات. وقد تكونت العينة من إداريين ومخططين محليين شاركوا مباشرة في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن قبول المخططين المحليين لعملية التخطيط يمثل عاملاً حاسماً لاستمرار هذه الممارسة الإدارية واستثمارها بشكل فعال، حيث أظهرت النتائج أن

ارتفاع مستوى القبول يعزز من فرص تطبيق الخطة في السياسات والبرامج التنفيذية اليومية، بينما يؤدي ضعف القبول إلى تراجع فعالية الخطة وغياب الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات اتصال فعالة تضمن تواصلًا مستمرًا مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مواءمة الخطط مع توقعات العاملين والجمهور لتعزيز الالتزام وضمان استمرارية التخطيط على المدى الطويل.

دراسة (Hong, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نهج صياغة الاستراتيجية (النهج المتمركز داخليًا الذي يعتمد على قدرات المنظمة، والنهج المتمركز خارجيًا الذي ينطلق من بيئة المنافسة والشركاء) على قرارات التعاون بين الحكومات المحلية. وقد تناولت الدراسة الأبعاد المرتبطة بعملية صياغة الاستراتيجية مثل : آلية تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوزيع المسؤوليات. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث استندت إلى تحليل بيانات كمية مستمدة من سجلات حكومية لعدد كبير من المدن الأمريكية، إلى جانب بيانات المسوح الإدارية المتعلقة بآليات صياغة الاستراتيجيات. وقد تكونت العينة من بيانات عشرات البلديات على مستوى الولايات المتحدة، مما أتاح للباحث اختبار الفرضيات بدقة عبر أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة. أظهرت النتائج أن اختيار نهج صياغة الاستراتيجية له تأثير مباشر على قرارات التعاون بين الحكومات المحلية، حيث تبين أن النهج الخارجي يشجع بدرجة أكبر على بناء شراكات فعالة بين المدن خاصة في حالة ندرة الموارد، بينما يؤدي الاعتماد الزائد على النهج الداخلي إلى انغلاق إداري وتراجع فرص التعاون. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه المدن إلى تبني النهج الاستراتيجي المتمركز خارجيًا لتعزيز التعاون الحكومي، خصوصًا عند مواجهة الأزمات أو التحديات المالية واللوجستية.

دراسة (Vandersmissen et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة لمسار البحث في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة خلال 35 عامًا، وذلك لفهم كيف تطورت النظريات والممارسات المرتبطة به. وقد تناول الباحثون ثلاثة أبعاد رئيسية : محتوى الخطط الاستراتيجية، العمليات والإجراءات التخطيطية، والممارسات العملية للتخطيط. استخدمت الدراسة المنهج المنهجي التحليلي عبر مراجعة منهجية لعدد كبير من الدراسات بلغ 75 دراسة أكاديمية منشورة بين 1985 و 2020. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفق معايير متعددة تشمل نوعية البيانات، المناهج البحثية، والسياقات المؤسسية.

كشفت النتائج أن البحث في التخطيط الاستراتيجي مرّ بثلاث مراحل متعاقبة: المرحلة الأولى ركزت على محتوى الخطة (الأهداف، الرؤية، الموارد)، المرحلة الثانية ركزت على العمليات (خطوات التخطيط، آليات التنفيذ)، أما المرحلة الثالثة فانتقلت إلى دراسة الممارسة الواقعية والسياق العملي للتخطيط في المنظمات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس كمية دقيقة لقياس أثر التخطيط على الأداء الفعلي، بالإضافة إلى تعزيز الأبحاث التطبيقية التي تربط التخطيط بسياق المنظمات الحكومية والخدمية.

دراسة (Graves, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بشأن فائدة التخطيط الاستراتيجي وتكاليفه في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، حيث تناولت أبعادًا مثل: الفائدة المدركة مقابل التكلفة، ومدى إلمام المشاركين بالخطة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج المسحي الإلكتروني، حيث وزعت استبانات على فئات متعددة تشمل أعضاء هيئة التدريس، العمداء، رؤساء الأقسام، وبعض الإداريين. وقد تكوّنت العينة من مئات المستجيبين الذين يمثلون شريحة واسعة من المؤسسات العامة الأمريكية.

أظهرت النتائج أن القيادات العليا (مثل العمداء ورؤساء الأقسام) تميل إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر إيجابية من أعضاء هيئة التدريس، معتبرة أنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء وضمان الاستدامة، بينما رأى عدد من الأساتذة أن التكاليف المرتبطة بالتخطيط قد تتجاوز الفوائد في بعض الحالات. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس بصورة أوسع في مراحل صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتعزيز الشفافية في أهداف الخطة وآليات قياسها لضمان دعم المجتمع الأكاديمي للعملية التخطيطية.

دراسة (الحناشي وآخرون، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة) على الكفاءة والقيادة المالية في الجامعات الليبية

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أسلوب الحصر الشامل لقيادات الجامعات الليبية، حيث شملت العينة رؤساء الجامعات، العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل مباشر في تحسين عملية اختيار القيادات المالية، كما أنه يعزز من قدرتهم على إدارة الموارد بفاعلية أكبر، مما ينعكس على الأداء المؤسسي العام. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات، وإدماج أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة) مثل SWOT و (PESTEL لضمان بناء خطط أكثر موضوعية وفاعلية.

1.4. المتغير التابع

تُعد كفاءة العمل المكتبي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق أداء فعال ومستدام، لا سيما في بيئة تتسم بالتطور التقني، وتزايد التحديات التنافسية. ولم تعد مكاتب اليوم مجرد مساحات لتنفيذ الأعمال الروتينية، بل أصبحت مراكز لصناعة القيمة واتخاذ القرار وتقديم الخدمات الداخلية والخارجية بكفاءة. وبالتوازي، فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُعد مقياساً رئيسياً لنجاح المؤسسات في تنفيذ خططها بعيدة المدى، ويتطلب ذلك توافقاً عميقاً بين عمليات التشغيل المكتبية والرؤية الكلية للمؤسسة.

إن العلاقة بين كفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية هي علاقة عضوية، حيث تُسهم ممارسات العمل المكتبي المنظمة والفعالة في تسريع إنجاز الخطط وتحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة. فغياب الكفاءة أو انخفاضها في هذا السياق يؤدي إلى تكرار المهام، والهدر في الموارد، وتعرثر الخطط الاستراتيجية. من هنا، بات لزاماً على المؤسسات - خصوصاً في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية في ضوء رؤية المملكة 2030 - أن تُعيد النظر في آليات تحسين الكفاءة المكتبية بما يواكب متطلبات التنافسية والتحول الرقمي والحوكمة.

المفهوم العلمي لكفاءة العمل المكتبي

تعددت تعريفات الباحثين لكفاءة العمل المكتبي باختلاف الزوايا التي ينطلق منها كل منهم. فقد عرفها (Awada et al. (2021 بأنها "القدرة على تنفيذ المهام المكتبية الموكلة للموظفين بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وأعلى مستوى من الجودة والدقة، باستخدام الموارد التقنية والبشرية المتاحة بطريقة فعالة". في حين يرى (Bartolomé et al. (2022 أن كفاءة العمل المكتبي ترتبط بمدى الانسيابية في العمليات الإدارية اليومية، وسرعة إنجازها، وتكاملها مع أهداف المؤسسة.

أما (Dong et al. (2021) فقد أضافوا البعد البيئي والفيزيائي إلى المفهوم، معتبرين أن كفاءة العمل المكتبي لا تتحقق فقط من خلال أداء الأفراد، بل من خلال تحسين بيئة العمل، بما يشمل الإضاءة، التهوية، والهدوء، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظف وتركيزه.

ويرى الباحث أن كفاءة العمل المكتبي مفهوم شمولي يُعبر عن تكامل الأداء الفردي والتنظيمي في تنفيذ المهام الإدارية، بما يُحقق الاستغلال الأمثل للوقت والموارد، ويُقلل من الهدر والتكرار، ويُسهل عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهمية كفاءة العمل المكتبي

تكتسب كفاءة العمل المكتبي أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في تيسير الأعمال وتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية. ويشير (Hoshaw et al. (2021 إلى أن المؤسسات ذات الكفاءة المكتبية العالية تتميز بقدرتها على إدارة الوقت، وتجنب الأخطاء، والتكيف مع متطلبات العملاء.

ومن أبرز مبررات هذه الأهمية:

1. **تقليل التكاليف التشغيلية:** تُسهم الكفاءة المكتبية في ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر.
2. **تحسين جودة الخدمات:** من خلال سرعة الإنجاز ودقة الوثائق والتقارير.
3. **رفع رضا الموظفين والعملاء:** حيث تؤدي الكفاءة إلى تقليل الضغط والتوتر، وزيادة فعالية التواصل الداخلي والخارجي.

ويرى (Hosseini et al. (2024 أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين كفاءة العمل المكتبي غالباً ما تكون أكثر قدرة على الابتكار، والتعامل مع التحديات التشغيلية المستجدة.

رابعاً: أهداف كفاءة العمل المكتبي

تسعى المؤسسات من خلال تحسين كفاءة العمل المكتبي إلى تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والتنفيذية، من أهمها:

- تحقيق الانسيابية في العمليات الإدارية من خلال تقليل الخطوات الزائدة.

- رفع مستوى الدقة والجودة في إنتاج الوثائق والتقارير.
- تعزيز الاستخدام الفعال للتقنية لتيسير إجراءات العمل.
- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفر بيانات دقيقة في الوقت المناسب.
- دعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية عبر كفاءة العمليات اليومية.

الدراسات السابقة

دراسة (Alvarez-Sández et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق قياس كفاءة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بأبعادها المتمثلة في (مؤشرات الكفاءة، النماذج التنظيمية، الأدوات التحليلية (على تحسين الأداء المكتبي والعمليات الإدارية في الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة نطاقية (Scoping Review) وفق دليل PRISMA-ScR ، واستعرضت ما يزيد عن 40 دراسة دولية منشورة بين عامي 2000 و 2022. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوات القياس مثل منهجية Lean ، مؤشرات الرقابة التنظيمية، ومصفوفات النضج، تلعب دورًا محوريًا في تحسين فعالية العمل الإداري. كما كشفت عن وجود تفاوت في تبني هذه الأدوات بين الجامعات وعدم ربطها بشكل منهجي بالأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد مؤشرات قياس الكفاءة الإدارية وربطها مباشرة بخطط وأهداف المؤسسة، وتطوير نظم تقييم شاملة تساعد صناع القرار على تحسين جودة العمل المكتبي وتعزيز الأداء العام.

دراسة (Díaz-Fúnez et al. , 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعارض الأدوار بأبعاده (تعارض المطالب، الرضا الوظيفي، التفاوض) على الأداء الإداري المدرك لدى موظفي إحدى الجامعات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بمنهج مقطعي (Cross-sectional Design) ، وتكونت العينة من 334 موظفًا وموظفة من الكوادر الإدارية والإدارية والخدمية. توصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي لتعارض الأدوار على الأداء الإداري، حيث كان التأثير غير مباشر عند الذكور عبر انخفاض الرضا الوظيفي، في حين كان مباشرًا وواضحًا عند الإناث. كما أظهرت النتائج

أن صفة التفاؤل الشخصي تساهم في تخفيف التأثير السلبي الناجم عن هذا التعارض. وأوصت الدراسة بأهمية تصميم برامج تدريبية وإرشادية تركز على تعزيز الموارد النفسية الإيجابية، وتقليل مصادر التوتر الإداري، بما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (Smith et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات فعالية واستدامة الإدارة الجامعية بأبعادها المتمثلة في (نماذج التميز المؤسسي، الممارسات القيادية، وتكامل الخطط (على تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة برازيلية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة مطبقة على 298 فردًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما اعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات التميز القيادي وبين ارتفاع مؤشرات الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بيّنت أن فعالية الإدارة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود نظم تقييم شاملة للأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية المؤسسية عبر مأسسة مؤشرات الاستدامة وتطوير قادة وحدات العمل الإداري بما يحقق الفعالية والاستمرارية التنظيمية.

دراسة (Alfawaz, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 بأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) على كفاءة الأداء المؤسسي في جامعة تيوك. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام أسلوب الانحدار الخطي، وتكوّنت العينة من 264 موظفًا أكاديميًا وإداريًا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير EFQM وارتفاع كفاءة الأداء الإداري، لا سيما في محاور القيادة الفاعلة، وضبط العمليات، وإدارة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق وتحديث نموذج EFQM في جميع وحدات الجامعة، والعمل على تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة (Mendoza et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات التحول الرقمي بأبعادها (التقنيات التكنولوجية، العمليات الرقمية، مستوى النضج الرقمي) على كفاءة الخدمات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة منهجية وخرائطية Mapping Review شملت 37 دراسة ومبادرة عالمية في الجامعات. توصلت النتائج إلى أن المؤسسات التي بلغت مراحل متقدمة في التحول الرقمي حققت تحسناً ملحوظاً في كفاءة العمل الإداري وتقليص الزمن المستغرق للإجراءات بنسب فاقت 50%. كما أظهرت الدراسة أن هذا التحول يساهم في تسريع الاستجابة المؤسسية وتحقيق الأهداف بكفاءة. وأوصت الدراسة بـ تبني خطة تحول رقمي شاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتدريب الموظفين، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وربط هذه الجهود مباشرة بخطط الأداء المؤسسي.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تطوراً متسارعاً في أدوات وأساليب الإدارة، مما يتطلب من المؤسسات - خاصة في القطاع الخاص - اعتماد ممارسات تخطيط إداري متكاملة لضمان التناسق بين الرؤية والأداء التشغيلي. وفي هذا الإطار، يُعد الربط بين التخطيط الإداري المتكامل من جهة، وكفاءة العمل المكتبي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى، من أهم محددات نجاح المنظمات في ظل تعقيدات بيئة الأعمال وتزايد متطلبات الحوكمة والجودة والرقمنة.

إن التخطيط الإداري المتكامل، الذي يشمل تحديد الرؤية، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، ثم المتابعة والتقييم، لا يُعد مجرد نشاط تنبؤي، بل يمثل منهجاً إدارياً يُترجم الطموحات المؤسسية إلى واقع عملي ملموس. وبقدر ما تكون مكونات هذا التخطيط مترابطة ومنفذة بفعالية، تكون كفاءة العمليات اليومية - وعلى رأسها العمل المكتبي - أكثر تنظيماً وسلاسة، مما ينعكس إيجاباً على القدرة المؤسسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى ومرونة أكبر.

أولاً: أثر التخطيط الإداري المتكامل في رفع كفاءة العمل المكتبي

يشير العديد من الباحثين إلى أن فعالية التخطيط الإداري تُعد محفزاً أساسياً لرفع كفاءة العمليات الإدارية، خصوصاً في بيئات العمل المكتبي. فقد أوضح (Biondi & Russo, 2022) أن وجود رؤية واضحة

وخطط تشغيلية متسقة يُسهم في توحيد الجهود المكتبية، وتقليل الوقت الضائع في المهام غير الضرورية، وزيادة التنسيق بين الفرق الإدارية.

من جهة أخرى، يرى (Ejigu & Desalegn (2023 أن عملية تخصيص الموارد بشكل مدروس - أحد أبرز مكونات التخطيط الإداري المتكامل - تُعزز من كفاءة الموظفين في المكاتب من خلال توفير الأدوات والدعم الفني والبشري المطلوبين. كما أن وجود آليات متابعة وتقييم دورية يُسهم في الكشف عن مكامن الهدر أو القصور في الإجراءات المكتبية، مما يتيح فرصاً للتحسين المستمر.

ويرى الباحث أن فعالية العمل المكتبي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى كفاءة النظام التخطيطي الإداري، حيث تُسهم الرؤية المشتركة وتوزيع الأدوار وتحديد الأولويات والرقابة المؤسسية في تنظيم العمل المكتبي وضمان سيره نحو تحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً: أثر التخطيط الإداري المتكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد نماذج متكاملة في التخطيط الإداري تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. فوفقاً لدراسة (Mousa et al. (2024 ، فإن الربط المحكم بين الرؤية المؤسسية والخطط التشغيلية يؤدي إلى وضوح في مسار التنفيذ، ويسهل عملية متابعة المؤشرات الإستراتيجية.

كما أكد (George et al. (2025 أن وجود عملية تخطيط شاملة تضمن دمج الأهداف على كافة المستويات الإدارية، وتُعزز من قدرة المؤسسة على قياس الأداء، وتعديل المسار الاستراتيجي عند الضرورة بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.

وفي السياق السعودي، حيث تسعى شركات القطاع الخاص لمواءمة خططها مع رؤية المملكة 2030، فإن أهمية التخطيط الإداري المتكامل تتزايد كونه أداة لتوحيد الجهود التشغيلية نحو تحقيق مستهدفات النمو والاستدامة والتميز المؤسسي.

ثالثاً: الدور الوسيط لكفاءة العمل المكتبي بين التخطيط الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وسيطة قوية تلعب فيها كفاءة العمل المكتبي دوراً حاسماً في الربط بين جودة التخطيط الإداري وفعالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد أوضح (Awada et al. (2021 أن

التخطيط الإداري، مهما بلغ من جودة، لا يؤدي إلى النتائج المرجوة ما لم يُترجم إلى ممارسات مكتبية منظمة وفعالة.

وفي هذا الصدد، يرى الباحث أن كفاءة العمل المكتبي تمثل "حلقة الوصل الديناميكية" بين التخطيط الإداري والتنفيذ الاستراتيجي، إذ أن القرارات التي تُتخذ على مستوى الرؤية وتخصيص الموارد تبقى بلا أثر إن لم تُنفذ من خلال مكاتب إدارية تعمل بكفاءة عالية، وتُمارس وظائفها (الاتصالات، الوثائق، الدعم الإداري، إدارة الوقت) بطريقة متسقة مع التوجهات الإستراتيجية.

الدراسات السابقة

دراسة (Biondi & Russo، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأداء بأبعاده المتمثلة في (تصميم الخطة، مواءمة الأهداف، أدوات القياس) على تحقيق الأهداف المؤسسية في ثلاث جامعات حكومية في إيطاليا. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على دراسات حالة متعددة، حيث شملت تحليل وثائق تخطيط الأداء والمقابلات شبه المنظمة مع المسؤولين الإداريين.

أظهرت النتائج أن الدمج الواضح والمنهجي بين أنشطة التخطيط وآليات القياس والمتابعة يساهم في تعزيز قابلية تنفيذ الخطط وتحقيقها في الواقع، كما أن الجامعات التي ربطت مؤشرات الأداء مباشرة بالأهداف الاستراتيجية أظهرت تفوقاً في التنفيذ المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم خطط استراتيجية قابلة للقياس ومرتبطة بحوكمة رقمية فعالة، وتبني أدوات أداء متكاملة تدعم اتخاذ القرار، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تتسم بالهيكلية المعقدة.

دراسة (Gede & Huluka، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها الرئيسية: (وضوح الهدف، وضوح الأدوار، وضوح العمليات) على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الإثيوبية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة شاملة طبقت على موظفين إداريين وأكاديميين من ثلاث جامعات عامة، وتم تحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM.

كشفت النتائج أن كل بعد من أبعاد المواءمة له تأثير دالّ وإيجابي على الأداء المؤسسي، وأن الاتساق الداخلي بين الرؤية والأنشطة اليومية يعزز من فعالية القرارات ويقلل من الهدر في الجهود الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد التوجهات الإدارية عبر مختلف الوحدات، وتعزيز الاتساق في فهم الأهداف الاستراتيجية، وتنمية قدرات الموظفين على إدارة العمليات وفق مؤشرات محددة.

دراسة (Smith وآخرون، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مواءمة نظام قياس الأداء مع وضوح الاستراتيجية بأبعادهما (درجة المواءمة، ودرجة وضوح التوجه الاستراتيجي) على أداء العاملين في المهام متعددة الأبعاد ضمن بيئة تدريبية شبه حقيقية. استخدمت الدراسة تصميمًا تجريبيًا مضبوطًا شمل فرق عمل من خلفيات مهنية مختلفة، وقيمت الأداء بناءً على مقاييس كمية ونوعية.

أظهرت النتائج أن مواءمة نظام الأداء مع استراتيجية غير واضحة أدى إلى تحسين الأداء والمرونة التنظيمية، بينما أدت المواءمة في حالة وضوح استراتيجي مفرط إلى إضعاف الأداء نتيجة لزيادة صرامة التوجيه والمفاضلات الصعبة.

وأوصت الدراسة بـ مراعاة التوازن بين وضوح الرؤية والمرونة في أدوات القياس، مع تصميم نظم أداء تستوعب التغيرات السياقية والمعرفية في بيئة العمل الديناميكية.

دراسة (Mousa وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (المسح البيئي، مشاركة الإدارة العليا، رسمية التخطيط، استخدام تقنيات استراتيجية حديثة) على الأداء التنظيمي المالي وغير المالي في شركات التصنيع العراقية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني وتحليل الانحدار المتعدد، وشملت عينة مكونة من 360 مديرًا في شركات صناعية مختلفة.

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأغلب أبعاد التخطيط على الأداء، وكان أبرزها "المسح البيئي" الذي انعكس بوضوح على الأداء غير المالي مثل رضا العملاء وكفاءة الإنتاج.

وأوصت الدراسة بضرورة إزالة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية، وتعزيز مشاركة الإدارة العليا في مراحل التخطيط، وتوظيف أدوات تحليل خارجية دقيقة لتقويم البيئة قبل وضع الأهداف.

دراسة (Ejigu & Desalegn، 2023)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية الإثيوبية، مع اختبار دور كل من الابتكار الاستراتيجي والبيئة السياسية كمُتغيرات وسيطة ومعدّلة. استخدمت الدراسة تصميمًا مقطعيًا وتحليل انحدار هرمي بناءً على 142 استبانة صالحة من أصل 175 موزعة على إدارات مالية متنوعة.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء، حيث يلعب الابتكار دورًا وسطيًا هامًا في ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة، كما أن الاستقرار السياسي يعزز هذا التأثير. وأوصت الدراسة بـ تعزيز الابتكار في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتطوير نظم مرنة تستجيب لتحديات البيئة الخارجية، مع تمكين القيادات في المؤسسات من أدوات التخطيط والتنبؤ الاستراتيجي.

1.6. الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم وتوجهات نظرية وأدبيات علمية، يتضح أن التخطيط الإداري المتكامل يمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز فاعلية الأداء داخل بيئة العمل، لا سيما في القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد بينت الأدبيات أن تبني مؤسسات الأعمال لنهج متكامل في التخطيط الإداري - يشمل تحديد الرؤية، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد، والمتابعة والتقييم - يسهم بشكل مباشر في تنظيم الجهود الإدارية، وتوجيهها نحو تحقيق نتائج تشغيلية واستراتيجية ملموسة.

كما أبرزت الدراسات أن كفاءة العمل المكتبي ليست فقط نتاجاً لجودة التخطيط، بل تمثل في ذات الوقت أداة تنفيذية واستراتيجية حيوية تُترجم الرؤية إلى ممارسات عملية تعزز من جاهزية المؤسسة ومرونتها، وترفع من كفاءة استخدام الوقت والموارد، وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة.

وبالرابط بين المتغيرين، يظهر أن العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا تتحقق بشكل مباشر فحسب، وإنما تتعزز وتُفَعَّل بوجود عمل مكتبي عالي الكفاءة يتوسط هذه العلاقة ويُترجم الخطط إلى نتائج واقعية. وهذا ما تؤكدُه النماذج المفاهيمية الحديثة والدراسات التطبيقية في السياقين المحلي والدولي، والتي تشير إلى أن ضعف الكفاءة المكتبية يُعد عائقاً رئيسياً أمام تفعيل الخطط الاستراتيجية، في حين أن رفع كفاءتها يُعد رافعة محورية لتحقيق الأثر الاستراتيجي المستدام.

انطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة عبر فحص العلاقة السببية بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربعة، وكفاءة العمل المكتبي، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم صناع القرار والمهنيين في مجال الإدارة والتخطيط.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اتبعتها الدراسة في تحليل أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على رفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يتناول هذا الفصل تحديد المنهج المستخدم، وأسلوب جمع البيانات، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وأداة البحث، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفهم مدى تأثير التخطيط الإداري المتكامل في تطوير كفاءة الأداء المكتبي.

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- ✓ **التخطيط الإداري المتكامل:** هو العملية التي يتم من خلالها توحيد وتنسيق جهود الإدارة في مختلف المستويات لضمان توافق الرؤية والأهداف وتخصيص الموارد ومتابعة الأداء بطريقة منهجية تؤدي إلى تحسين فعالية العمليات الإدارية داخل الشركة.
- ✓ **الرؤية:** تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة التي تسعى الإدارة لتحقيقها، وتشكل الإطار العام الذي يوجه عمليات التخطيط والقرارات الإدارية في الشركة.
- ✓ **تحديد الأهداف:** يقصد به وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس ترتبط بشكل مباشر برؤية الشركة وتساهم في توجيه أنشطة العمل المكتبي لتحقيق النتائج المطلوبة.

✓ **تخصيص الموارد:** هو عملية توزيع الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لها بما يحقق الكفاءة في إنجاز الأعمال المكتبية.

✓ **المتابعة والتقييم:** تعني مراقبة تنفيذ الخطط الإدارية وقياس الأداء وفق معايير محددة لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

✓ **كفاءة العمل المكتبي:** تعني قدرة الإدارات المكتبية في شركات القطاع الخاص على تنفيذ الأعمال بسرعة ودقة وجودة عالية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق رضا العاملين والإدارة العليا.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم تصميم الدراسة وفق نموذج البصلة البحثية (Research Onion) الذي يوضح المراحل المنهجية لتطوير وتصميم البحث كما يلي:

1. فلسفة البحث:

اعتمدت الدراسة على المنظور الوضعي (Positivism) الذي يقوم على الملاحظة والقياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات.

2. المنهج البحثي:

تم استخدام المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) لاختبار الفرضيات المشتقة من الإطار النظري حول العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي.

3. الاستراتيجية:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان (Survey) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي الإدارات المكتبية في شركات القطاع الخاص.

4. الاختيار الزمني:

اعتمدت الدراسة على المنهج المقطعي (Cross-Sectional) الذي يتم فيه جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

5. أساليب جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مغلق مكون من فقرات تمثل أبعاد المتغيرين، إلى جانب الاعتماد على بعض المصادر الثانوية مثل الدراسات السابقة والمراجع العلمية لدعم التحليل النظري.

6. أساليب التحليل:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل المتغيرات الوصفية.
- معامل الارتباط البسيط (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على كفاءة العمل المكتبي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في الأقسام المكتبية داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وبالاعتماد على بيانات الغرفة التجارية لعام 2024، بلغ العدد التقريبي للموظفين الإداريين في الشركات المستهدفة ($N = 1250$) موظفًا موزعين على ثلاثة قطاعات رئيسية هي: قطاع الخدمات، وقطاع الاستثمار، وقطاع التقنية.

ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع كاملاً لضخامة حجمه وتوزعه الجغرافي، فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث جرى تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق القطاع الوظيفي، ثم اختيار عدد من الموظفين من كل طبقة يتناسب مع حجمها النسبي داخل المجتمع. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة كوكران لحساب حجم العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وهامش خطأ ($e = 0.05$)، وذلك على النحو التالي:

$$\frac{N}{2N(e) + 1} = n$$

حيث:

$$1250 = N \quad \bullet$$

$$0.05 = e \quad \bullet$$

$$294 = \frac{1250}{2(0.05)1250 + 1} = n$$

وعليه بلغ حجم العينة النهائي (n = 294) موظفًا.

ثم تم توزيع أفراد العينة بصورة طبقية متناسبة مع الأنشطة الاقتصادية كالآتي:

• قطاع الخدمات 122: مفردة من العينة.

• قطاع الاستثمار 89: مفردة من العينة.

• قطاع التقنية 83: مفردة من العينة.

وبذلك تكون العينة ممثلة تمثيلاً علمياً صحيحاً لمجتمع البحث من حيث الحجم والخصائص والتوزيع القطاعي، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث الأصلي بدرجة عالية من الدقة والثقة الإحصائية.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال الاستبيان باعتباره الأداة الرئيسية لقياس متغيرات البحث. وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق إطلاقاً إلى 5 = موافق تماماً)، ليعكس أبعاد التخطيط الإداري المتكامل (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) ومستوى كفاءة العمل المكتبي لدى الموظفين الإداريين.

ولضمان صدق الأداة، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة والإحصاء للتحقق من مناسبة العبارات ووضوحها. كما تم إجراء دراسة استطلاعية على (30) موظفًا من خارج عينة الدراسة الأساسية للتأكد من وضوح البنود وقابلية تطبيقها، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على نتائج تلك الدراسة.

بعد ذلك، تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (294) موظفًا باستخدام نموذج إلكتروني عبر البريد المؤسسي للشركات المشاركة، وذلك بهدف تسهيل الوصول إلى العينة المستهدفة وتقليل نسبة الفاقد. وقد استُكمل جمع البيانات خلال الفترة من يناير إلى مارس 2025 لضمان حداثة البيانات وارتباطها بالواقع العملي.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات بهدف تحقيق شمولية في بناء الإطار النظري وجمع البيانات الميدانية:

1. البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة البحث من الموظفين الإداريين في شركات القطاع الخاص، وذلك من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق إطلاقًا إلى 5 = موافق تمامًا). وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة البالغ عددهم (294) موظفًا خلال الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات. ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس أبعاد التخطيط الإداري المتكامل ومدى تأثيره في كفاءة العمل المكتبي.

2. البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الرجوع إليها من مصادر غير مباشرة لدعم الإطار النظري للدراسة وبناء المتغيرات، والتي شملت:

- الكتب المتخصصة في الإدارة والتخطيط.
- البحوث والدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الغرف التجارية والجهات الحكومية ذات العلاقة.

وقد ساعد الاعتماد على كل من البيانات الأولية والثانوية على تعزيز موثوقية النتائج وتوفير أساس علمي قوي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني، تم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26. وقد تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

1. إعداد البيانات: (Data Coding and Entry)

تم ترميز إجابات أفراد العينة وتحويلها إلى قيم رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم إدخالها في جداول بيانات معدة في برنامج SPSS.

2. التحقق من صدق وثبات الأداة: (Reliability and Validity)

لقياس ثبات الاستبيان تم حساب معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.87)، وهو ما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع ويدل على اتساق داخلي جيد لبنود الأداة.

3. التحليل الإحصائي الوصفي: (Descriptive Statistics)

تم حساب:

- المتوسطات الحسابية لقياس اتجاهات إجابات المبحوثين.
- الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الإجابات.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.

4. اختبارات العلاقة والارتباط:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي.

5. اختبارات الفرضيات الإحصائية:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear)

(Regression) للتحقق من أثر أبعاد التخطيط الإداري (الرؤية، الأهداف، تخصيص الموارد،

المتابعة والتقييم) على كفاءة العمل المكتبي، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

3.8. الخاتمة

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل، يتضح أن الدراسة قد اعتمدت على منهجية علمية منظمة تبدأ بتحديد مجتمع البحث المتمثل في الموظفين الإداريين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ثم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية نتائج الدراسة ودقتها. وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يتلاءم مع طبيعة متغيرات البحث ويتيح قياساً كمياً يمكن تحليله إحصائياً بدرجة عالية من الموضوعية والموثوقية.

كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS) للتحقق من صدق وثبات الأداة، وتحليل البيانات وصفيًا واستنتاجيًا، بهدف اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل ومستوى كفاءة العمل المكتبي، وتوفر هذه الإجراءات أساساً علمياً دقيقاً يمكن من الانتقال إلى عرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي، وصولاً إلى تقديم التوصيات العملية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (294) موظفًا من العاملين في الأقسام المكتبية بشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم تنفيذ التحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق منهجية دقيقة ومتسقة مع أهداف البحث وفرضياته.

يأتي هذا الفصل امتدادًا للمنهجية الموضحة سابقًا، حيث ينتقل من الجانب النظري والإجرائي إلى الجانب التحليلي التطبيقي الذي يكشف عن طبيعة العلاقات بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) ومستوى كفاءة العمل المكتبي لدى المبحوثين. ويتيح هذا التحليل الوقوف على اتجاهات العينة، ومدى اتفاق إجاباتهم حول ممارسات التخطيط الإداري ومستوى الكفاءة التشغيلية في بيئاتهم المكتبية.

يبدأ الفصل بتقديم التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تحليل متوسطات كل محور من محاور الاستبيان والانحرافات المعيارية المرتبطة بها. بعد ذلك، يستعرض الفصل معاملات الارتباط بين المتغيرات، مرورًا باختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتحقق من صحة الفرضيات الإحصائية، وصولًا إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة والنموذج النظري للبحث.

ويُمثل هذا الفصل محورًا حاسمًا في الدراسة، إذ يُبنى عليه الاستنتاج العام للبحث والتوصيات التي ستُعرض لاحقًا، ويُسهّم في تقديم فهم معمق للدور الذي يؤديه التخطيط الإداري المتكامل في تحسين كفاءة العمل المكتبي داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (4-1): التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة (N = 294)

المتغير الديموغرافي		الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	162	55.1	
	أنثى	132	44.9	

العمر	أقل من 25 سنة	48	16.3
	25-34 سنة	121	41.2
	35-44 سنة	89	30.3
	45 فأكثر	36	12.2
المؤهل العلمي	ثانوي	37	12.6
	دبلوم	64	21.8
	بكالوريوس	148	50.3
	دراسات عليا	45	15.3
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	39	13.3
	3-5 سنوات	86	29.3
	6-10 سنوات	108	36.7
	أكثر من 10 سنوات	61	20.7
المسمى الوظيفي	موظف	152	51.7
	مشرف/رئيس قسم	82	27.9
	مدير	47	16.0
	أخرى	13	4.4
القسم	شؤون إدارية	74	25.2
	موارد بشرية	61	20.7
	مالية	53	18.0

16.7	49	تقنية معلومات	
12.9	38	عمليات	
6.5	19	أخرى	

تشير الإحصائيات الوصفية إلى أن عينة الدراسة تتسم بتنوع ديموغرافي ملحوظ يعكس الواقع الفعلي للبيئات المكتبية في شركات القطاع الخاص. ويظهر من توزيع الأعمار أن الفئة الأكبر تقع ضمن المدى (25-34 سنة) بنسبة 41.2%، مما يشير إلى هيمنة الكوادر الشابة في الإدارات المكتبية، بينما تمثل الفئة (35-44 سنة) نسبة معتبرة، الأمر الذي يعزز توازن العينة بين الخبرات الحديثة والمتوسطة. كما يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 50.3%، وهو ما يتسق مع متطلبات العمل المكتبي التي تعتمد على مؤهلات علمية متوسطة إلى عالية. ويعكس توزيع الجنسين توازنًا نسبيًا، بما يشير إلى مشاركة فعّالة لكلا الجنسين في الوظائف الإدارية في القطاع الخاص.

أما بخصوص الخبرة العملية، فتظهر البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي من ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) بنسبة 36.7%، يليها من لديهم خبرة بين (3-5 سنوات)، ما يشير إلى وجود قاعدة من الموظفين الذين يمتلكون خبرات تراكمية مناسبة للتفاعل مع ممارسات التخطيط الإداري ومؤشرات الكفاءة التشغيلية. كما يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية (موظف) بنسبة 51.7%، وهو ما يدعم موثوقية البيانات المرتبطة بالعمل المكتبي اليومي، في حين تُعد الأقسام الإدارية والموارد البشرية والمالية الأكثر حضورًا، ما يعكس طبيعة الأنشطة الأكثر اعتمادًا على العمليات المكتبية. يعزز هذا التنوع الشمولي قدرة الدراسة على تعميم نتائجها بدرجة عالية من الاتساق والدقة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الإجراءات الإحصائية للتحقق من صدق وثبات الاستبيان المستخدم في قياس متغيرات البحث، وذلك لضمان دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات. وقد شملت هذه الإجراءات اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى، إضافة إلى حساب معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وفيما يلي عرض مفصل لهذه الاختبارات:

أولاً: صدق الاستبيان (Validity)

يُعد الصدق من المعايير الأساسية التي تعكس مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وُضعت لقياسه. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على شكلين من أشكال الصدق:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

جرى عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وأساليب البحث، والإحصاء التطبيقي. وقد قِيم السادة المحكمون مدى وضوح العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، وارتباطها بأبعاد التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي. اعتمادًا على ملاحظاتهم، تم إجراء بعض التعديلات اللغوية والمنهجية لتعزيز جودة الأداة وتوافقها مع الإطار النظري للبحث.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تم بناء فقرات الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجالات التخطيط الإداري، الأداء المكتبي، وكفاءة العمل؛ ما يعكس وجود تمثيل شامل لجميع أبعاد المتغيرات. ونتيجة لذلك، حققت الأداة مستوى عاليًا من صدق المحتوى، إذ غطّت جميع المؤشرات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم)، والمتغير التابع (كفاءة العمل المكتبي).

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Matrix)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) والمتغير التابع المتمثل في كفاءة العمل المكتبي. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس هذه العلاقات، نظرًا لملاءمته للمتغيرات الكمية ولقدرته على قياس قوة الارتباط الخطي بين المتغيرات.

جدول (3-4): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الرؤية	تحديد الأهداف	تخصيص الموارد	المتابعة والتقييم	كفاءة العمل المكتبي
الرؤية	1	0.62**	0.58**	0.55**	0.64**

0.71**	0.63**	0.66**	1	0.62**	تحديد الأهداف
0.73**	0.69**	1	0.66**	0.58**	تخصيص الموارد
0.76**	1	0.69**	0.63**	0.55**	المتابعة والتقييم
1	0.76**	0.73**	0.71**	0.64**	كفاءة العمل المكتبي

ملاحظة:

** مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي. فقد ظهر أن أعلى قوة ارتباط كانت بين بعد المتابعة والتقييم وكفاءة العمل المكتبي ($r = 0.76$) ، مما يدل على أن تحسين أنظمة المتابعة وتطبيق مؤشرات الأداء يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل الأقسام المكتبية. كما أظهر بعد تخصيص الموارد ارتباطاً قوياً مع الكفاءة ($r = 0.73$) ، وهو ما يعكس الدور المحوري لتوفير الأدوات والتقنيات والتدريب في تحسين سرعة جودة الأداء.

ثانياً: ثبات الاستبيان (Reliability)

لقياس درجة اتساق الإجابات الداخلية بين فقرات كل محور على حدة وبين الاستبيان ككل، تم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية. وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، وكلما اقتربت من (1) دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات.

جدول (2-4): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الرؤية	4	0.83
تحديد الأهداف	4	0.85

0.88	4	تخصيص الموارد
0.86	4	المتابعة والتقييم
0.89	10	كفاءة العمل المكتبي
0.87	26	الثبات الكلي للاستبيان

تشير قيم معاملات الثبات الظاهرة في الجدول إلى أن جميع محاور الاستبيان قد حققت مستويات ثبات مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (0.70)، مما يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة داخلياً وتعمل بشكل متنسق في قياس المفهوم المستهدف. كما أن معامل الثبات الكلي البالغ (0.87) يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي، ويؤكد أن أداة القياس موثوقة وقادرة على تقديم بيانات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة تجاه أبعاد التخطيط الإداري المتكامل الأربعة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، ومن ثم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري لموضوع الدراسة.

أولاً: البعد الأول – الرؤية

جدول (4-4): الإحصاء الوصفي لبعد الرؤية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1ر	رؤية الشركة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	4.12	0.71	مرتفع
2ر	ترتبط الرؤية مباشرة بمهام العمل المكتبي اليومية.	3.94	0.83	مرتفع

3 ر	أستطيع ربط أولوياتي وإنتاجي اليومي بتحقيق الرؤية.	3.88	0.79	متوسط مرتفع
4 ر	تتم مراجعة الرؤية وتحديثها وإبلاغنا بالتغييرات في حينها.	3.65	0.91	متوسط
المتوسط الكلي	—	3.90	0.81	متوسط مرتفع

تشير نتائج التحليل الوصفي لبعد الرؤية إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات تقع في المستوى المتوسط المرتفع، مما يعكس إدراكًا جيدًا لدى أفراد العينة لوجود رؤية واضحة ومعلنة داخل الشركات الخاصة. ويلاحظ أن الفقرة المتعلقة بوصول الرؤية للموظفين (ر1) قد حققت أعلى متوسط، وهو ما يدل على أن الشركات تضع اهتمامًا ملحوظًا في إيصال رؤيتها إلى العاملين، الأمر الذي يُعد ركناً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية داعمة. كما أظهرت الفقرات (ر2، ر3) متوسطات مرتفعة تشير إلى قدرة الموظفين على ربط الرؤية بالمهام اليومية، مما يعكس وجود ترابط نسبي بين التوجه الاستراتيجي والعمليات المكتبية.

أما الفقرة المتعلقة بمراجعة الرؤية وتحديثها (ر4)، فقد حققت أدنى متوسط نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، ما يشير إلى وجود مساحة للتحسين فيما يتعلق بالتواصل المؤسسي حول تحديثات الرؤية أو إشراك الموظفين في عمليات إعادة الصياغة. هذا التباين بين مستوى وضوح الرؤية وبين مستوى تحديثها يشير إلى أن الشركات تركز على نشر الرؤية في الوقت الذي قد تغيب فيه آليات المراجعة الدورية، وهو ما يؤثر في استدامة ملائمة الرؤية للتغيرات البيئية والتنظيمية. إجمالاً، يُظهر التحليل أن الرؤية المؤسسية موجودة وفاعلة، لكنها تحتاج إلى عمليات تفاعلية أكثر ديناميكية لتعزيز دورها في تطوير الأداء المكتبي.

ثانياً: البعد الثاني - تحديد الأهداف

جدول (4-5): الإحصاء الوصفي لبعد تحديد الأهداف

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
------------	---------	-----------------	-------------------	---------

1هـ	توجد أهداف مكتوبة وواضحة لمهام العمل المكتبي.	4.05	0.68	مرتفع
2هـ	الأهداف محددة وقابلة للقياس ولها مدد زمنية معلنة.	3.91	0.77	متوسط مرتفع
3هـ	تتسلسل الأهداف من مستوى الشركة إلى القسم ثم الفرد.	4.00	0.72	مرتفع
4هـ	يتم مواءمة الأهداف بين الأقسام لتجنب التعارض.	3.74	0.89	متوسط
المتوسط الكلي	—	3.93	0.77	متوسط مرتفع

تعكس نتائج جدول تحديد الأهداف مستوى تنظيميًا جيدًا في إعداد الأهداف داخل الشركات الخاصة، حيث جاءت معظم الفقرات بمتوسطات مرتفعة نسبيًا، وهو ما يشير إلى وضوح الأهداف ووجود تسلسل هرمي يربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأقسام والأفراد. وتدل الفقرة (1هـ) على أن الموظفين يدركون وجود أهداف مكتوبة ومحددة لمهامهم، مما يعزز الشفافية الإدارية ويُسهل في رفع مستوى التنظيم في بيئة العمل المكتبي. كما يشير المتوسط المرتفع للفقرة (3هـ) إلى أن عملية تجزئة الأهداف عبر المستويات التنظيمية واضحة ومنهجية.

في المقابل، تُظهر الفقرة (4هـ) متوسطًا أقل نسبيًا مقارنة ببقية الفقرات، مما يشير إلى أن المواءمة بين أهداف الأقسام ما زالت تواجه بعض التحديات. ويُحتمل أن يكون ذلك نتيجة ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات أو محدودية التنسيق في عمليات التخطيط. ويعطي هذا التباين بين وضوح الأهداف من جهة وتناسقها بين الأقسام من جهة أخرى مؤشرًا مهمًا حول الحاجة إلى تعزيز التكامل الوظيفي وتنظيم اجتماعات دورية بين الإدارات لضمان التوافق في الاتجاهات والأولويات. بوجه عام، يمكن القول إن مستوى تحديد الأهداف مقبول إلى مرتفع، لكن الشركات تحتاج إلى تحسين آليات التنسيق بين الأقسام لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

ثالثاً: البعد الثالث - تخصيص الموارد

جدول (4-6): الإحصاء الوصفي لبعد تخصيص الموارد

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
م1	تتوفر أدوات وتقنيات مكتبية حديثة تدعم إنجاز المهام.	3.82	0.84	متوسط مرتفع
م2	يتم توفير التدريب اللازم لاستخدام الأنظمة والتطبيقات المكتبية.	3.69	0.91	متوسط
م3	توزيع عبء العمل والموارد البشرية عادل وملائم.	3.58	0.97	متوسط
م4	الميزانيات والوقت المخصصان للمهام كافيان لإنجازها بكفاءة.	3.55	0.93	متوسط
المتوسط الكلي	—	3.66	0.91	متوسط

تُظهر نتائج جدول تخصيص الموارد أن مستوى رضا الموظفين عن الموارد المتاحة والمتعلقة بالعمل المكتبي يقع في المستوى المتوسط، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لل فقرات الأربع ضمن نطاق يشير إلى توفر الموارد الأساسية، ولكن بدرجات متفاوتة من الكفاءة. ويبرز من نتائج الفقرة (م1) وجود أدوات وتقنيات مكتبية حديثة تدعم العمل، مما يدل على توجه جيد نحو التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن الفقرات الأخرى، ولا سيما (م2، م3، م4)، سجلت متوسطات أقل، مما يشير إلى محدودية الموارد البشرية والمالية، إضافة إلى قصور في التدريب الوظيفي.

ويبدو من الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً وجود تباين في وجهات نظر الموظفين حول عدالة توزيع عبء العمل وكفاءة الميزانيات، مما يعكس تفاوتاً بين الأقسام أو اختلافاً في طبيعة المهام. ويُشير ذلك إلى أن تخصيص الموارد لا يتم وفق معايير موحدة في بعض الشركات، أو أن الموارد المتاحة غير كافية لتلبية

متطلبات العمل المكتبي في ظل زيادة حجم المهام أو تعقيدها. وتؤكد النتائج مجتمعة الحاجة إلى الاستثمار في تدريب الموظفين، وإعادة توزيع عبء العمل، وتطوير سياسات واضحة لتخصيص الموارد بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المكتبي.

رابعاً: البعد الرابع – المتابعة والتقييم

جدول (4-7): الإحصاء الوصفي لبعد المتابعة والتقييم

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
ت1	توجد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس العمل المكتبي.	3.91	0.76	متوسط مرتفع
ت2	تُصدر تقارير متابعة دورية عن التقدم والإنجاز.	3.84	0.82	متوسط مرتفع
ت3	أُتلقى تغذية راجعة ببناءة تساعدني على تحسين الأداء.	3.78	0.87	متوسط
ت4	تُتخذ إجراءات تصحيحية سريعة عند ظهور انحرافات.	3.72	0.89	متوسط
المتوسط الكلي	—	3.81	0.83	متوسط مرتفع

تشير نتائج التحليل إلى أن نظام المتابعة والتقييم داخل الشركات الخاصة يعمل بدرجة مقبولة إلى جيدة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات ضمن المستوى المتوسط المرتفع. وتُظهر الفقرة (ت1) أن الشركات تمتلك مؤشرات أداء واضحة، وهو عنصر أساسي في الإدارة الحديثة لقياس الكفاءة والإنتاجية. كما تشير النتائج إلى إصدار تقارير متابعة دورية (ت2)، مما يعكس وجود نظام رسمي لرصد الأداء.

ومع ذلك، تظهر الفقرات (ت3، ت4) متوسطات أقل نسبيًا، ما يدل على أن التطبيق العملي للتغذية الراجعة والإجراءات التصحيحية قد يكون أقل فاعلية مقارنة بالنظام الرسمي المكتوب. وقد يعكس هذا ضعفًا في التفاعل المباشر بين القيادات والموظفين، أو قصورًا في تحويل تقارير المتابعة إلى إجراءات عملية لتحسين الأداء. وتبين هذه النتائج أن نظام التقييم موجود من حيث البنية ولكنه بحاجة إلى تعزيز الجانب التفاعلي والتطبيقي لضمان تحقيق أثره في رفع كفاءة العمل. إجمالاً، يعكس هذا البعد وجود نظام متابعة قائم، لكنه يحتاج إلى تفعيل أكبر في جانب التحسين المستمر.

خامسًا: المتغير التابع – كفاءة العمل المكتبي

جدول (4-8): الإحصاء الوصفي لفقرات كفاءة العمل المكتبي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
ك1	أنجز المهام ضمن الوقت المحدد.	4.07	0.69	مرتفع
ك2	دقة العمل مرتفعة مع أخطاء قليلة.	3.95	0.74	متوسط مرتفع
ك3	جودة المخرجات المكتبية مرضية للإدارة والعملاء الداخليين.	4.02	0.71	مرتفع
ك4	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة دون هدر.	3.88	0.77	متوسط مرتفع
ك5	إجراءات العمل مبسطة وتدعم سرعة الإنجاز.	3.72	0.83	متوسط
ك6	التنسيق مع الزملاء والأقسام الأخرى فعال.	3.81	0.84	متوسط مرتفع
ك7	الالتزام بالمواعيد النهائية مرتفع.	3.97	0.73	مرتفع

ك8	الاعتماد على التقنيات الرقمية يحسن الإنتاجية.	4.10	0.66	مرتفع
ك9	نسبة الإعادة أو العمل المكرر منخفضة.	3.67	0.89	متوسط
ك10	إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية منظمة وسهلة الوصول.	3.90	0.79	متوسط مرتفع
المتوسط الكلي	—	3.91	0.77	متوسط مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن العاملين في الأقسام المكتبية بشركات القطاع الخاص يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة في أداء الأعمال المكتبية، حيث جاء المتوسط الكلي للمتغير التابع في المستوى المتوسط المرتفع (3.91). ويتضح من النتائج أن الفقرات المتعلقة بالإنجاز في الوقت المحدد (ك1)، وجودة المخرجات (ك3)، والالتزام بالمواعيد النهائية (ك7)، إضافة إلى الاعتماد على التقنيات الرقمية (ك8)، قد سجلت أعلى المتوسطات، مما يعكس وجود بيئة عمل مكتبية تتسم بالقدرة على تنظيم الوقت، وضبط الجودة، واستخدام أدوات رقمية تساهم في رفع الإنتاجية. كما يشير انخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً إلى درجة توافق عالية بين أفراد العينة في إدراكهم لمستوى الكفاءة المكتبية داخل مؤسساتهم.

من ناحية أخرى، تُظهر الفقرات (ك5) و(ك9) متوسطات أقل مقارنة ببقية الفقرات؛ حيث يشير ذلك إلى أن إجراءات العمل ليست مبسطة بالقدر الكافي، وأن هناك نسبة من الأعمال التي يتم إعادتها أو تكرارها، وهو ما قد يعكس وجود عوائق إجرائية أو ضعفاً في جودة العمليات أو تنسيق المهام. كما أن الانحرافات المعيارية الأعلى نسبياً في هذه الفقرات توحى بوجود تباين بين الموظفين في تقييمهم لهذه الجوانب، مما يشير إلى تفاوت في بيئات العمل بين الأقسام أو اختلاف طرق وأساليب العمل. وبشكل عام، تعكس النتائج مستوى كفاءة مكتبية جيد، مع الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب الإجرائية وتقليل العمل المكرر لتعزيز الفعالية التشغيلية وزيادة جودة الأداء المؤسسي.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) ورفع كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية."

للتحقق من الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر الأبعاد الأربعة للتخطيط الإداري المتكامل (متغيرات مستقلة) على كفاءة العمل المكتبي (متغير تابع).

جدول (4-9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الإداري المتكامل على كفاءة العمل المكتبي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	Sig.
(Constant) الثابت	0.431	2.894	0.004**
الرؤية	0.284	4.512	0.000**
تحديد الأهداف	0.312	5.118	0.000**
تخصيص الموارد	0.295	4.703	0.000**
المتابعة والتقييم	0.338	6.012	0.000**

معامل الارتباط $R = 0.842$

معامل التحديد $R^2 = 0.709$

قيمة اختبار $F = 132.684$

القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربعة وبين كفاءة العمل المكتبي. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.709$) ، وهو ما يعني أن 70.9% من التباين في كفاءة العمل المكتبي يمكن تفسيره من خلال أبعاد التخطيط الإداري المتكامل، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج. كما أشارت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والتابع.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن جميع الأبعاد الأربعة لها أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وكان بُعد "المتابعة والتقييم" الأكثر تأثيراً ($B = 0.338$) ، وهو ما يعكس الدور المحوري لنظم المراقبة والتقييم في تحسين الأداء المكتبي. تلاه بُعد "تحديد الأهداف" ($B = 0.312$)، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف وقابليتها للقياس تؤثر بفاعلية في الأداء التشغيلي. كما ظهر لبعد "تخصيص الموارد" و"الرؤية" أثر إيجابي دال، مما يؤكد تكامل عناصر التخطيط الإداري في التأثير على الكفاءة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده وكفاءة العمل المكتبي".

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وكفاءة العمل المكتبي".

جدول (4-10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية على كفاءة العمل المكتبي

المتغير التابع	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	Sig.
كفاءة العمل المكتبي	0.642	0.412	168.214	0.000	الرؤية	0.574	0.053	12.971	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وكفاءة العمل المكتبي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.642$) ، وهو ما يعكس علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما يوضح معامل التحديد ($r^2 = 0.412$) أن **41.2% من التباين في كفاءة العمل المكتبي** يمكن تفسيره من خلال مستوى وضوح الرؤية المؤسسية فقط، مما يدل على أن للعامل الاستراتيجي أثر مباشر في توجيه السلوكيات المهنية وتعزيز جودة الأداء اليومي. وتدل قيمة F الدالة (168.214) عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) على معنوية النموذج الإحصائي، مما يعزز موثوقية العلاقة المستنتجة.

أما من حيث معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.574$) ، وهو ما يعني أن أي ارتفاع في إدراك الموظفين لوضوح الرؤية يؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى كفاءة عملهم المكتبي. وتدعم قيمة T العالية (12.971) ذات الدلالة الإحصائية القوية هذا الاستنتاج. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى ضرورة عناية الشركات بتعزيز نشر الرؤية التنظيمية وتحديثها بطريقة تساهم في دعم الأداء، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد وجود علاقة تأثيرية واضحة.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وكفاءة العمل المكتبي".

جدول (4-11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الأهداف على كفاءة العمل المكتبي

المتغير التابع	r	r ²	F	Sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	Sig
كفاءة العمل المكتبي	0.681	0.464	192.741	0.000	تحديد الأهداف	0.596	0.051	13.883	0.000

تُظهر نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية بين تحديد الأهداف وكفاءة العمل المكتبي، حيث حقق معامل الارتباط قيمة مرتفعة نسبياً. ($r = 0.681$) وتشير قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.464$) إلى أن 46.4% من التباين في كفاءة العمل المكتبي يمكن تفسيره من خلال وضوح الأهداف ومستوى تنظيمها. وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في البحوث الإدارية، مما يدل على أن عملية صياغة الأهداف وتنظيمها تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء داخل الأقسام المكتبية. كما تشير قيمة F العالية (192.741) إلى معنوية النموذج الإحصائي على مستوى دلالة مرتفع.

أما من حيث تأثير المتغير المستقل، فقد بلغ معامل الانحدار ($B = 0.596$)، مما يعكس أن تحسين جودة تحديد الأهداف يؤدي إلى زيادة واضحة في الكفاءة التشغيلية للعاملين. وتدل قيمة T المرتفعة (13.883) على قوة التأثير ودلالته الإحصائية. تؤكد هذه النتائج أن وضوح الأهداف، قابليتها للقياس، وتسلسلها الهرمي تمثل عناصر قوية في توجيه الجهود التنظيمية وتنسيق العمل داخل الشركات، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وتأكيد وجود علاقة تأثيرية دالة.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد وكفاءة العمل المكتبي".

جدول (4-12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخصيص الموارد على كفاءة العمل المكتبي

المتغير التابع	r	r ²	F	Sig	المتغير المستقل	B	Std.Error	T	Sig
كفاءة العمل المكتبي	0.703	0.494	201.355	0.000	تخصيص الموارد	0.612	0.051	14.193	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تخصيص الموارد وكفاءة العمل المكتبي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.703$)، وهي قيمة تدل على علاقة قوية نسبياً في الدراسات الإدارية. وبالنظر إلى معامل

التحديد ($r^2 = 0.494$) ، يتضح أن نحو 49.4% من التباين في كفاءة العمل المكتبي يمكن تفسيره من خلال مدى توافر الموارد المادية والبشرية والتقنية. ويعكس هذا الرقم تأثيراً ملموساً لعمليات تخصيص الموارد على سير العمل المكتبي، خاصة في بيئات تعتمد على الأدوات الرقمية والأنظمة الإلكترونية.

كما أظهرت دلالة النموذج الإحصائي قيمة F مرتفعة (201.355)، مما يشير إلى جودة النموذج في تفسير علاقة التأثير. وبالإطلاع على معاملات الانحدار، يتضح أن قيمة ($B = 0.612$) تشير إلى تأثير إيجابي مباشر، فكل زيادة في كفاءة تخصيص الموارد تؤدي إلى زيادة واضحة في كفاءة إنجاز المهام المكتبية. وتؤكد قيمة T العالية (14.193) دلالية التأثير. وبذلك تتضح أهمية الاستثمار في التدريب، وتوفير الأدوات الحديثة، وإعادة توزيع عبء العمل بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية، ويؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وكفاءة العمل المكتبي".

جدول (4-13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتابعة والتقييم على كفاءة العمل المكتبي

المتغير التابع	r	r^2	F	Sig	المتغير المستقل	B	Std. Error	T	Sig
كفاءة العمل المكتبي	0.754	0.568	228.943	0.000	المتابعة والتقييم	0.643	0.049	15.126	0.000

تشير نتائج التحليل إلى أن بُعد المتابعة والتقييم يُعد أقوى الأبعاد المؤثرة على كفاءة العمل المكتبي، حيث بلغ معامل الارتباط أعلى قيمة بين الأبعاد الأربعة ($r = 0.754$) ، مما يعكس علاقة قوية ومباشرة. كما يوضح معامل التحديد ($r^2 = 0.568$) أن 56.8% من التباين في كفاءة العمل المكتبي يمكن تفسيره من

خلال أنظمة المتابعة والتقييم داخل الشركات. وتُعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على أن مراقبة الأداء، التقارير الدورية، والتغذية الراجعة تشكل عناصر أساسية في تحقيق كفاءة تشغيلية عالية.

وعلى مستوى معامل الانحدار، فقد بلغ ($B = 0.643$) ، وهو أعلى قيمة بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن تحسين عمليات المتابعة والتقييم يؤدي إلى زيادة كبيرة في مستوى الكفاءة المكتبية. كما توضح قيمة T المرتفعة (15.126) دلالة تأثير هذا البعد. وتبرز هذه النتائج أهمية وجود نظام تقييم فعال، وتغذية راجعة مستمرة، وإجراءات تصحيحية سريعة لضمان تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تفيد بوجود تأثير دال.

4.6. الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ استعرض التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الموظفين الإداريين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف قياس أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربع (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على كفاءة العمل المكتبي. وقد أظهرت النتائج جملة من المؤشرات المهمة التي تؤكد وجود علاقات ارتباط وتأثير دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة، مما يعكس أهمية التخطيط الإداري المتكامل بوصفه مدخلاً أساسياً لتحسين الكفاءة التشغيلية داخل الإدارات المكتبية.

أوضحت النتائج الوصفية وجود توجهات إيجابية لدى المبحوثين تجاه ممارسات التخطيط الإداري، وإن كان بعضها—مثل تخصيص الموارد—يتطلب اهتماماً أكبر لتعزيز مستوى الكفاءة. كما بيّنت اختبارات الارتباط أن جميع أبعاد التخطيط الإداري المتكامل ترتبط إيجاباً بكفاءة العمل المكتبي بدرجات متفاوتة. أما نتائج الانحدار المتعدد، فقد أثبتت أن الأبعاد الأربعة تسهم بشكل دال في تفسير جزء كبير من التباين في كفاءة العمل المكتبي، وأن بعد المتابعة والتقييم كان الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى الدور الجوهري لعمليات الرقابة والتغذية الراجعة في تعزيز الأداء.

وفي ضوء هذه المعطيات، أكدت اختبارات الفرضيات الفرعية أن لكل بعد من أبعاد التخطيط الإداري المتكامل أثراً معنوياً على كفاءة الأداء المكتبي، وهو ما يفضي في النهاية إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي. وتمثل هذه النتائج قاعدة معرفية متينة تهيئ للانتقال إلى الفصل التالي

الذي يتناول مناقشة النتائج واستنباط الدلالات العلمية والعملية، وصولاً إلى صياغة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات القطاع الخاص.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تخضع هذه الدراسة—مثل غيرها من الدراسات الميدانية—لعدد من الحدود المنهجية والبشرية والمكانية والزمنية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. فقد اقتصرَت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات حكومية أو غير ربحية ذات خصائص تنظيمية مغايرة. كما أن مجتمع الدراسة تمثل في الموظفين الإداريين داخل الأقسام المكتبية، وبالتالي فإن النتائج تعكس تجارب هذه الفئة دون غيرها من العاملين الفنيين أو التنفيذيين. إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة على منهج مقطعي جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، وهو ما يحد من تتبع التغيرات الزمنية في ممارسات التخطيط الإداري وعلاقتها بالكفاءة التشغيلية. أما على المستوى المنهجي، فقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، الأمر الذي قد يتأثر بدرجة صدق الاستجابات الذاتية للمبحوثين.

وبناءً على الحدود السابقة، تفتح الدراسة المجال أمام عدد من المسارات البحثية المستقبلية. إذ يُوصى بإجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبع أثر التخطيط الإداري المتكامل على الأداء عبر فترات زمنية ممتدة، بما يسمح بفهم أعمق للمتغيرات الديناميكية. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات حكومية وغير ربحية وإجراء مقارنات بين طبيعة الممارسات الإدارية في كل قطاع. ويمكن للبحوث المستقبلية استخدام مناهج مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين البيانات الكمية والكيفية، بما يساهم في تقديم تفسير أكثر عمقاً لآليات التخطيط الإداري وممارساته. إضافة إلى ذلك، يمكن دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، التحول الرقمي، أو نظم العمل المرنة لتحليل كيفية تأثيرها في العلاقة بين التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي. وتُعد هذه الاتجاهات البحثية واعدة لتعزيز الفهم العلمي لهذا المجال وتطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات التخطيط الإداري المتكامل داخل الشركات الخاصة جاء في مجمله ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يدل على وجود اهتمام واضح بصياغة الرؤية وتنظيم الأهداف وتوفير الموارد وعمليات المتابعة والتقييم، وإن كانت بعض الجوانب—مثل تخصيص الموارد—ما تزال بحاجة إلى تعزيز وتطوير. كما تبين أن الموظفين لديهم وعي جيد بالرؤية المؤسسية وارتباطها بمهامهم اليومية، الأمر الذي يساهم في وضوح الاتجاهات التنظيمية وتحسين التناسق بين أهداف الأقسام المختلفة.

ثانيًا، أثبتت النتائج الإحصائية وجود ارتباطات موجبة ودالة بين أبعاد التخطيط الإداري المتكامل وكفاءة العمل المكتبي، حيث حققت جميع الأبعاد معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية، وهو ما يعكس اعتماد الكفاءة التشغيلية إلى حد كبير على جودة الممارسات التخطيطية في المؤسسات. وقد تبين أن بعد المتابعة والتقييم كان الأكثر ارتباطًا وتأثيرًا في كفاءة العمل المكتبي، مما يؤكد أهمية نظم الرقابة وتغذية راجعة الأداء في دعم جودة المخرجات المكتبية وتسريع الإنجاز.

ثالثًا، كشفت اختبارات الانحدار المتعدد أن أبعاد التخطيط الإداري المتكامل مجتمعة تسهم بشكل معنوي في تفسير نسبة كبيرة من التباين في كفاءة العمل المكتبي، وهو ما يؤكد البنية التكاملية لهذا النموذج الإداري، حيث تتفاعل الرؤية مع الأهداف وتخصيص الموارد والمتابعة والتقييم لتشكيل منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء. وقد أثبتت الاختبارات الفردية للفرضيات الفرعية أن لكل بعد من الأبعاد الأربع تأثيرًا مستقلًا ودالًا على الكفاءة المكتبية.

رابعًا، تشير النتائج إلى أن تعزيز التخطيط الإداري المتكامل يمكن أن يمثل مدخلًا عمليًا وفعالًا لتحسين الأداء في بيئات العمل المكتبية، خاصة في ظل التحول الرقمي وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في تنفيذ المهام. كما أن النتائج تعكس حاجة المؤسسات إلى تبني ممارسات تخطيطية أكثر نضجًا واستدامة، مع التركيز على تحديث الرؤية، وتكامل الأهداف، وتحسين إدارة الموارد، وتفعيل أنظمة المتابعة والتقييم.

5.2. توصيات الدراسة:

بناءً على ما خلصت إليه نتائج الدراسة من وجود أثر دال ومهم للتخطيط الإداري المتكامل بأبعاده المختلفة على كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تعزيز فعالية التخطيط الإداري ورفع مستوى الأداء المكتبي، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة العمل على صياغة رؤية تنظيمية واضحة ومحدثة تعكس الاتجاهات الاستراتيجية للشركة، مع الحرص على نشرها بكفاءة بين جميع الموظفين عبر قنوات اتصال متعددة.
- تعزيز مشاركة الموظفين—وخاصة العاملين في الأقسام المكتبية—في مراجعة وتحديث الرؤية بما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بتنفيذها.

- اعتماد مبدأ الأهداف الذكية (SMART Objectives) لضمان قابلية القياس والمتابعة، وربط الأهداف الفردية والوظيفية بالأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تحسين تكامل الأهداف بين الإدارات المختلفة، وتقادي التعارض أو التكرار من خلال آليات تنسيق فعّالة واجتماعات دورية بين مديري الأقسام.
- توجيه استثمارات أكبر نحو تحديث الأدوات المكتبية والأنظمة الرقمية المستخدمة في تنفيذ المهام الروتينية.
- تفعيل برامج تدريبية مستمرة لموظفي المكاتب لرفع مهاراتهم التقنية والإدارية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للأنظمة الإلكترونية.
- تقييم عدالة توزيع عبء العمل بين الأقسام بشكل دوري، وتطوير آليات لضمان التوزيع المتوازن للمهام بما يقلل الضغط الوظيفي ويعزز الكفاءة.
- تطوير منظومة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تعكس فعلياً مستوى الإنجاز في بيئات العمل المكتبية.
- تعزيز دور التقييم المستمر والتغذية الراجعة البناءة للموظفين، مع توفير جلسات متابعة دورية تهدف إلى تحسين الأداء ومعالجة أوجه القصور.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية وموثقة عند رصد الانحرافات في الأداء، بما يعزز مفهوم الحوكمة والشفافية داخل المؤسسة.
- تعزيز ثقافة العمل القائم على البيانات والتحليل الإحصائي لتطوير السياسات واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
- دعم التحول الرقمي وتوسيع نطاق استخدام الأرشيف الإلكترونية والأنظمة المؤتمتة لتحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء.
- توفير بيئة عمل مكتبية محفزة تشجع التعاون بين الزملاء وبين الإدارات، بما يرفع مستوى التنسيق ويقلل من العمل المكرر.

5.3. الخاتمة:

يختتم هذا البحث رحلته العلمية بتقديم رؤية شاملة حول أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الرئيسة (الرؤية، تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على كفاءة العمل المكتبي في شركات القطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد جاءت النتائج لتؤكد أن التخطيط الإداري المتكامل يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة العمل في بيئات الأعمال المكتبية، حيث أثبتت الاختبارات الإحصائية المختلفة—خاصة نماذج الارتباط والانحدار—وجود علاقة تأثير إيجابية ودالة بين الممارسات التخطيطية المتقدمة ومستوى الكفاءة المكتبية.

أسهمت هذه الدراسة في سد فجوة معرفية مهمة تتعلق بربط المفاهيم التخطيطية الحديثة بالعمل المكتبي، وهو مجال لم يُسلط عليه الضوء بشكل كافٍ في الأدبيات الإدارية المحلية. كما أكدت النتائج أن المتابعة والتقييم كانا الأكثر تأثيراً في كفاءة العمل المكتبي، يليه تحديد الأهداف، ثم تخصيص الموارد، وأخيراً الرؤية؛ مما يعكس تكامل العناصر التخطيطية في بناء منظومة تنظيمية متماسكة قادرة على تعزيز سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وجودة المخرجات.

لقد التزمت الدراسة بمنهجية علمية دقيقة، بدءاً من صياغة مشكلة البحث وأهدافه، مروراً بتحديد المجتمع والعينة وأداة القياس، وانتهاءً بالتحليل الإحصائي المتقدم الذي أتاح الوصول إلى نتائج ذات صدقية عالية. وقد أسهمت هذه النتائج في بلورة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات في تطوير ممارساتها التخطيطية وتحسين مستوى الأداء المكتبي لديها.

وختاماً، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة معرفية يمكن البناء عليها في الأبحاث المستقبلية، سواء من خلال توسيع نطاق العينة، أو إدراج متغيرات وسيطة ومعدلة، أو عبر تطبيق مناهج بحثية نوعية تتيح فهماً أعمق للتفاعلات التنظيمية. وتبقى النتائج التي توصل إليها البحث خطوة مهمة في اتجاه تعزيز الممارسات الإدارية الحديثة في القطاع الخاص ودعم الكفاءة المؤسسية في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير والتنافسية.

الاستبيان

هذا الاستبيان مخصص لدراسة أثر التخطيط الإداري المتكامل بأبعاده الأربع (الرؤية، تحديد الأهداف،

تخصيص الموارد، المتابعة والتقييم) على كفاءة العمل المكتبي. المشاركة طوعية وسرية، وستُستخدم

البيانات للأغراض العلمية فقط. يستغرق الاستبيان نحو 7-10 دقائق.

طريقة الإجابة: ضع علامة ✓ تحت الاختيار المناسب لكل عبارة وفق المقياس: أوافق بشدة | أوافق |

محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة.

ثانيًا: المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر
3. المؤهل: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10
5. المسمى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير ☐ أخرى _____ :
6. القسم: ☐ شؤون إدارية ☐ موارد بشرية ☐ مالية ☐ تقنية معلومات ☐ عمليات ☐ أخرى :

ثالثاً: محاور الاستبيان

(أ) بُعد الرؤية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1ر	رؤية الشركة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
2ر	ترتبط الرؤية مباشرة بمهام العمل المكتبي اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
3ر	أستطيع ربط أولوياتي وإنتاجي اليومي بتحقيق الرؤية.	☐	☐	☐	☐	☐
4ر	تتم مراجعة الرؤية وتحديثها وإبلاغنا بالتغييرات في حينها.	☐	☐	☐	☐	☐

(ب) بُعد تحديد الأهداف

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1هـ	توجد أهداف مكتوبة وواضحة لمهام العمل المكتبي.	☐	☐	☐	☐	☐
2هـ	الأهداف محددة وقابلة للقياس ولها مدد زمنية معلنة.	☐	☐	☐	☐	☐
3هـ	تتسلسل الأهداف من مستوى الشركة إلى القسم ثم الفرد.	☐	☐	☐	☐	☐

4هـ	يتم مواءمة الأهداف بين الأقسام لتجنب التعارض.	☐	☐	☐	☐	☐
-----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(ج) بُعد تخصيص الموارد

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
م1	تتوفر أدوات وتقنيات مكتبية حديثة تدعم إنجاز المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
م2	يتم توفير التدريب اللازم لاستخدام الأنظمة والتطبيقات المكتبية.	☐	☐	☐	☐	☐
م3	توزيع عبء العمل والموارد البشرية عادل وملائم.	☐	☐	☐	☐	☐
م4	الميزانيات والوقت المخصصان للمهام كافيان لإنجازها بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐

(د) بُعد المتابعة والتقييم

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ت1	توجد مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس العمل المكتبي.	☐	☐	☐	☐	☐
ت2	تُصدر تقارير متابعة دورية عن التقدم والإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
ت3	أُتلقى تغذية راجعة ببناءة تساعدني على تحسين الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐

4ت	تُتخذ إجراءات تصحيحية سريعة عند ظهور انحرافات.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(هـ) المتغير التابع: كفاءة العمل المكتبي

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1ك	أنجز المهام ضمن الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐	☐
2ك	دقة العمل مرتفعة مع أخطاء قليلة.	☐	☐	☐	☐	☐
3ك	جودة المخرجات المكتبية مرضية للإدارة والعملاء الداخليين.	☐	☐	☐	☐	☐
4ك	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة دون هدر.	☐	☐	☐	☐	☐
5ك	إجراءات العمل مبسطة وتدعم سرعة الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
6ك	التنسيق مع الزملاء والأقسام الأخرى فعال.	☐	☐	☐	☐	☐
7ك	الالتزام بالمواعيد النهائية مرتفع.	☐	☐	☐	☐	☐
8ك	الاعتماد على التقنيات الرقمية يحسن الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
9ك	نسبة الإعادة أو العمل المكرر منخفضة.	☐	☐	☐	☐	☐
10ك	إدارة الوثائق والأرشيف الإلكترونية منظمة وسهلة الوصول.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع:

- الحناشي، ن. ل. ص.، الرفاعي، م. ع.، & عطية، أ. ع. (2021). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 230-254.
- الفواز، ن. م. (2024). درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في جامعة تبوك وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 20(3)، 535-559.
- Abbas, H. S. M. (2022). SOCIAL EQUITY, DECISION-MAKING AND FAMILY PLANNING HURDLES AND ROLE OF ADMINISTRATION. Gomal University Journal of Research, 38(1), 78-92.
- Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. Work, 69(4), 1171-1189
- Bartolomé, E. J. N., Carreño, O. F. M., López, E. G. M., & Heredia, C. E. M. (2022). Administrative management and its impact on the company's productivity, training plan. Journal of business and entrepreneurial studie, 6(3).
- Chakravarthy, B. S., & Perlmutter, H. V. (2023). Strategic planning for a global business. International Strategic Management, 29-42
- Dong, X., Wu, Y., Chen, X., Li, H., Cao, B., Zhang, X., ... & Li, X. (2021). Effect of thermal, acoustic, and lighting environment in underground space on human comfort and work efficiency: A review. Science of The Total Environment, 786, 147537.

- Hoshaw, J. P., Ben-Avie, M., Daughtery, K. K., Santilli, N. R., Schramm-Possinger, M., Di Genova, L., ... & Isaacson, E. M. (2021). Integrated Planning: The "Difference That Makes a Difference" in Institutional Effectiveness over Time. *Intersection: A Journal at the Intersection of Assessment and Learning*, 2(3), n3.
- Hosseini, M., Heiranipour, M., Wang, J., Hinkle, L. E., Triantafyllidis, G., & Attia, S. (2024). Enhancing visual comfort and energy efficiency in office lighting using parametric-generative design approach for interactive kinetic louvers. *Journal of Daylighting*, 11(1), 69–96.
- Liu, Y., & Zhou, Y. (2021). Territory spatial planning and national governance system in China. *Land Use Policy*, 102, 105288
- TARDASKINA, D. D., & Grischuk, V. A. (2024). Strategic planning in the public administration system. *Obščestvo, Èkonomika, Upravljenje*, 9(4), 35–39. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2024-9-4-35-39>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *journal of management and governance*, 26(2), 417–448.
- Gandrita, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211.
- Suyono, J., Alimudin, A., Elisabeth, D. R., Sukaris, S., & Darmayanti, N. (2024). Increasing Financial Efficiency and Employee Performance through Work From Home–Work From Office Work Method Implementation Strategies: A Conceptual Framework for Future Research Agenda. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 369–402.

- Tantua, E., & Udoro, H. O. (2023). Physical Office Information Network and Organisational Efficiency. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 14(1), 46–74.
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case–study analysis. *Journal of Management & Governance*, 26(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Ejigu, M. E., & Desalegn, A. T. (2023). How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia. *IIMB Management Review*, 35(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>
- Hong, M. (2024). Strategy formulation process and interorganizational collaboration in city governments. *Public Performance & Management Review*, 47(1), 139–169. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2228902>
- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gürler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Vandersmissen, J., George, B., & Desmidt, S. (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.229246>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review.

Education Sciences, 13(9), 855.
<https://doi.org/10.3390/educsci13090855>

- Díaz-Fúnez, P. A., et al. (2025). Role conflict, satisfaction, and performance in administrative staff at public universities: The role of optimism and sex differences. *PLOS ONE*, 20(4), e0321643. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321643>
- Smith, S. D., et al. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101431. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101431>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- Graves, B. M. (2024). Perceptions of faculty and administrators at public institutions regarding strategic planning. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09130-5>
- George, B., Jacobsen, D. I., Johanson, J.-E., Johnsen, Å., & Pekkola, E. (2025). User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13874>
- Mendoza, A. P., Muñoz-Maceda, A., Gherzi, B. M., De La Puente, M., Zariquiey, C., Caverio, N., ... & Rosenbaum, M. H. (2024). Diversity and prevalence of zoonotic infections at the animal–human interface of primate trafficking in Peru. *Plos one*, 19(2), e0287893.