

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

إبراهيم علي ياسين عقيلي

222001334

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. علا أحمد د. سارة فريد

عضوا هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
	5
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	26
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	32

35	2.5. الخاتمة
37	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

إن التكامل الإداري يعدّ من أبرز المؤشرات على نضج البنية التنظيمية للمؤسسة، إذ يُعبر عن درجة التنسيق والترابط بين أنشطتها وأقسامها المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة. ويُعد غياب التكامل الإداري أحد أبرز معوقات تحقيق الكفاءة في المؤسسات، لما يسببه من تكرار في الجهود وضعف في التواصل

المؤسسي وإهدار للموارد، ويتضح أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة المكتبية المتقدمة في تحقيق هذا التكامل، كونها تمثل المحور الذي تنساب عبره المعلومات والتقارير والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة

(Al-Qahtani & Al-Mutairi, 2022).

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في سياق التحول الذي تشهده الشركات السعودية، ولا سيما في منطقة جازان، نحو تطبيق الممارسات الإدارية المتقدمة، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تعزيز الكفاءة

المؤسسية وتحسين جودة بيئة العمل في القطاع الخاص. إذ تشهد المنطقة توسعاً في المشاريع الاستثمارية والتنمية، مما يستدعي وجود إدارة مكتبية مؤهلة تمتلك مهارات الاتصال، والتخطيط، والقدرة على التنسيق الإداري بين الوحدات المختلفة لتحقيق التميز المؤسسي .

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

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في القطاع الخاص، تحدياً متزايداً في تحقيق مستوى عالٍ من التكامل الإداري بين إداراتها المختلفة، نظراً لتعدد المهام وتشعب المسؤوليات وتداخل الأدوار التنظيمية، ومع التطور السريع في بيئة العمل وظهور أنماط جديدة من الإدارة تعتمد على التحول الرقمي والتمكين الإداري، برزت

الحاجة إلى وجود إدارة مكتبية متقدمة تمتلك المهارات والمعارف القادرة على تعزيز التواصل الإداري وتسهيل انسياب المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة (الأنصاري، 2022).

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة ما زال يُتناول غالباً من منظور وظيفي تقليدي يركز على مهام السكرتارية وإدارة المراسلات، في حين أن البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم في دعم التكامل الإداري لم يحظَ بالدراسة الكافية في السياقات العربية والخليجية (التيجاني، 2022)، كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين نظم المعلومات والتكامل المؤسسي (Abuezhayeh et al., 2022) ، أو بين القيادة

الإدارية وكفاءة الأداء (Hanaky, 2021) ، دون تحليل مباشر للدور الذي تؤديه الإدارة المكتبية المتقدمة في بناء قنوات التواصل والتنسيق بين الإدارات داخل المؤسسات الخاصة.

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى تسليط الضوء على دور الإدارة المكتبية المتقدمة ومهاراتها بوصفها أحد المكونات المحورية في تحقيق التكامل الإداري داخل المؤسسات الحديثة، فالإدارة المكتبية لم تعد

وظيفة خدمية تقليدية، بل أصبحت عنصر "استراتيجي" يساهم في تنظيم تدفق المعلومات وصنع القرار والتنسيق بين الإدارات..

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تساعد نتائج الدراسة الشركات والمؤسسات الخاصة في تحديد المهارات المكتبية الجوهرية التي تضمن تحقيق التنسيق الإداري بين مختلف الإدارات.

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

الأسئلة الفرعية

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

الأهداف الفرعية للدراسة

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

1.5 أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية للدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

الفرضيات الفرعية

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

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

1.7. نموذج الدراسة

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

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

1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسهم في وصف واقع الإدارة المكتبية المتقدمة وأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان، وتحليل مستوى التكامل الإداري بين الإدارات، فض "لا عن الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. ويُعد

هذا المنهج مناسب للدراسات التي تهدف إلى تحليل الظواهر الإدارية القائمة واستخلاص نتائج علمية يمكن تعميمها نسبياً في بيئة الدراسة.

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

1. المقدمة

2. مشكلة الدراسة 3.

أهمية الدراسة 4. أهداف

الدراسة 5. أسئلة الدراسة

6. فرضيات الدراسة 7.

نموذج الدراسة 8. منهجية

الدراسة

9. مصطلحات الدراسة الإجرائية

10. هيكله فصول البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد هذا الفصل بتأصيل المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وإبراز نتائج الدراسات السابقة. المبحث الأول: المتغير المستقل :

الإدارة المكتبية

المبحث الثاني: المتغير التابع تحقيق التكامل الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

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

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

وفي السياق السعودي، تواجه شركات القطاع الخاص في منطقة جازان تحديات متعددة تتعلق بتطوير أنظمتها الإدارية وتحقيق التكامل بين إداراتها المختلفة، وذلك في ظل المنافسة المتزايدة والتوجه نحو التحول الرقمي.

وتشير (Alajmi, 2023) إلى أن اعتماد الأنظمة الذكية والتقنيات الحديثة في الإدارة يمثل أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات السعودية في تحقيق أهدافها التنموية.

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

2.2. المتغير المستقل

2.2.1. مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة وتطورها التاريخي:

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

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

وقد أشار الباحثون إلى أن الإدارة المكتبية الحديثة تمثل فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة، حيث تطورت أهدافها ومبادئها ووظائفها بشكل ملحوظ خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من أجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للاتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية في أغلب القطاعات أكثر كفاءة وفعالية. وتختلف الإدارة المكتبية المتقدمة عن الإدارة المكتبية التقليدية في عدة جوانب جوهرية، أبرزها الاعتماد الكثيف على التقنيات

الرقمية، والتركيز على إدارة المعلومات والمعرفة بدلاً من إدارة الأوراق، والتوجه نحو تطوير المهارات المهنية المتخصصة للعاملين في المجال المكتبي.

في السياق التاريخي، يمكن تقسيم تطور الإدارة المكتبية إلى عدة مراحل رئيسية. فالمرحلة الأولى كانت تتميز بالاعتماد الكامل على الأساليب اليدوية في معالجة المعلومات والوثائق، حيث كانت الآلات الكاتبة والملفات الورقية تمثل الأدوات الأساسية للعمل المكتبي. أما المرحلة الثانية فقد شهدت ظهور أجهزة الحاسوب الشخصية

وبرامج معالجة النصوص، مما أحدث نقلة نوعية في كفاءة العمل المكتبي. والمرحلة الثالثة والتي نعيشها حالياً تتميز بالتحول الرقمي الشامل واستخدام الأنظمة المتكاملة لإدارة المعلومات والوثائق والاتصالات، إضافة إلى توظيف تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في العمليات المكتبية. (Koko & Douglas, n.d.)

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

2.2.2. البعد الأول: التقنيات المكتبية الحديثة:

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

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

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

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

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

السحابية تعزز من نجاح مديري المكاتب في الفنادق من خلال تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مع مختلف أصحاب المصلحة. كما تلعب تقنيات إدارة المشاريع الإلكترونية دوراً مهماً في تحسين التنسيق والتعاون بين أعضاء الفرق والإدارات المختلفة. فهذه التقنيات توفر أدوات لتخطيط المشاريع وتوزيع المهام ومتابعة التقدم وإدارة الموارد بطريقة فعالة.

ومن أشهر هذه الأدوات Microsoft Project، Asana، وTrello، وMonday.com وقد أشار

(Arbabi et al., 2020) إلى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) يلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة في

المنظمات، من خلال توفير منصات لتبادل المعرفة والخبرات وتوثيق الدروس المستفادة.

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

ومن التقنيات الناشئة التي بدأت تدخل مجال الإدارة المكتبية: تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) والتعلم الآلي (Machine Learning)، والتي يمكن توظيفها في أتمتة عمليات معقدة مثل تصنيف الوثائق واستخلاص المعلومات المهمة من النصوص وتحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات. كما تبرز تقنيات الروبوتات البرمجية (RPA - Robotic Process Automation) كأداة فعالة لأتمتة المهام المتكررة والروتينية مثل إدخال البيانات ومعالجة الطلبات والرد الآلي على الاستفسارات. وقد أشارت دراسة حديثة إلى

أن الذكاء الاصطناعي سيعيد تشكيل طبيعة العمل في الوظائف المكتبية والإدارية، مما يتطلب إعادة تأهيل

القوى العاملة لتتكيف مع هذه التغيرات. (Alnajem et al., 2024)

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات عند تبني التقنيات المكتبية الحديثة يتمثل في ضمان التكامل والتوافق بين مختلف الأنظمة والتطبيقات. فالعديد من المنظمات تعاني من مشكلة الأنظمة المنعزلة (Silos) حيث تستخدم كل إدارة أنظمة مستقلة لا تتكامل مع أنظمة الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى تكرار البيانات وصعوبة في تبادل المعلومات. ولذلك، فإن اختيار الأنظمة التي توفر إمكانيات التكامل من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs) والمعايير المفتوحة يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التكامل الإداري الفعال.

2.2.3. البعد الثاني: إدارة المعلومات والوثائق:

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

وقد شهد مجال إدارة المعلومات والوثائق تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت المنظمات من أنظمة الحفظ الورقية التقليدية إلى أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية (Electronic Document Management Systems - EDMS). هذه الأنظمة مجموعة من المزايا تشمل: سهولة الوصول إلى الوثائق من خلال البحث الإلكتروني، وتقليل المساحات المطلوبة لحفظ الوثائق، وتحسين أمن المعلومات من خلال التحكم في الصلاحيات والوصول، وتسهيل مشاركة الوثائق بين مختلف الإدارات والمواقع الجغرافية، وإمكانية النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات في حالات الطوارئ. وتتضمن إدارة المعلومات والوثائق عدة عمليات أساسية تبدأ بإنشاء أو استلام الوثائق، ثم تسجيلها وفهرستها وتصنيفها وف"قا لنظام تصنيف منطقي يسهل استرجاعها لاح"قا. بعد ذلك يتم حفظ الوثائق بطريقة آمنة مع تحديد صلاحيات الوصول إليها. وخلال دورة حياة الوثيقة، قد تخضع لعمليات مراجعة وتحديث وأرشفة، وفي النهاية يتم التخلص منها وف"قا لسياسات الاحتفاظ المعتمدة أو الاحتفاظ بها بشكل دائم إذا كانت ذات قيمة تاريخية أو

قانونية. وقد أشار (Sandhu et al., 2024) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع، وذلك من خلال توفير نظام فعال لإدارة المعلومات والوثائق المتعلقة بالمشاريع.

ومن الجوانب المهمة في إدارة المعلومات والوثائق: تطبيق مفاهيم دورة حياة المعلومات (Information Lifecycle Management) والتي تأخذ في الاعتبار أن للمعلومات قيمة متغيرة عبر الزمن. فالمعلومات الحديثة عادة ما تكون ذات قيمة عالية وتحتاج إلى وصول سريع وأنظمة حفظ مكلفة، بينما المعلومات القديمة

قد تنخفض قيمتها ويمكن نقلها إلى أنظمة تخزين أقل تكلفة أو التخلص منها نهائياً إذا لم تعد هناك حاجة قانونية أو عملية لها.

وفي السياق السعودي، يبرز دور المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في وضع المعايير والسياسات الوطنية لإدارة الوثائق في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما أن المملكة تسعى إلى تطوير بنية تحتية متقدمة لإدارة المعلومات والوثائق الإلكترونية ضمن جهودها للتحويل الرقمي. وتشير دراسة حديثة إلى أن اختصاصي الوثائق

في المؤسسات الحكومية السعودية يلعبون أدواراً مهمة في دعم تحقيق رؤية المملكة 2030، من خلال تطوير أنظمة فعالة لإدارة الوثائق والمعلومات تدعم الشفافية والمساءلة وتحسين الخدمات.

ومن التحديات الرئيسية في مجال إدارة المعلومات والوثائق: ضمان أمن المعلومات وحمايتها من الوصول غير المصرح به والاختراقات الإلكترونية. فمع تزايد الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية، أصبحت المعلومات والوثائق

عرضة لمخاطر متعددة تشمل الهجمات السيبرانية والبرمجيات الخبيثة وفقدان البيانات نتيجة الأعطال التقنية.

ولذلك، فإن تطبيق سياسات وإجراءات أمنية صارمة واستخدام تقنيات التشفير والنسخ الاحتياطي والتحكم في

الصلاحيات يعد أمراً بالغ الأهمية. وقد أكد (Biru, 2025) على ضرورة تطوير إطار متكامل للأمن وإدارة البيانات في أنظمة المكاتب الحديثة، خاصة في القطاعات الحساسة.

كما تبرز أهمية تطبيق المعايير الدولية في مجال إدارة الوثائق، مثل معيار ISO 15489 الخاص بإدارة

السجلات والوثائق، والذي يوفر إرشادات شاملة لتصميم وتنفيذ أنظمة إدارة الوثائق الفعالة. هذه المعايير تساعد المنظمات على ضمان جودة وموثوقية الوثائق، وتحقيق الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتعزيز الكفاءة في عمليات إدارة الوثائق.

وفي مجال الأرشفة الإلكترونية، تشير الأدبيات إلى أن تطبيق أنظمة الأرشفة الإلكترونية الفعالة يساهم بشكل

كبير في تحسين الأداء الإداري. فدراسة أجريت على مؤسسات عربية أظهرت أن استخدام أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية بكافة أبعادها، بما في ذلك خصائص النظم المادية وجودة المعلومات، يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء

المؤسسي. كما أن الأرشفة الإلكترونية تسهل عمليات البحث والاسترجاع وتقلل من الوقت المستغرق في الوصول إلى المعلومات المطلوبة.

ومن الجوانب الحديثة في إدارة المعلومات والوثائق: مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) الذي يتجاوز إدارة الوثائق الصريحة ليشمل أي "مضا إدارة المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان الموظفين وخبراتهم. ويتطلب ذلك تطوير آليات لالتقاط المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها مع الآخرين. وقد أشار (Arbabi et al., 2020) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال توفير منصات وعمليات لتبادل المعرفة والخبرات.

كما أن التكامل بين أنظمة إدارة المعلومات والوثائق والأنظمة الإدارية الأخرى في المنظمة يعد عاملاً "حاسماً" في تحقيق التكامل الإداري. فعندما تكون أنظمة إدارة الوثائق متكاملة مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وأنظمة إدارة علاقات العملاء وأنظمة إدارة المشاريع، فإن ذلك يسهل تدفق المعلومات بين مختلف الإدارات ويدعم عمليات اتخاذ القرار على مستوى المنظمة ككل.

2.2.4. البعد الثالث: المهارات المهنية والسلوكية للعاملين بالإدارة المكتبية:

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

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

إضافة إلى المهارات التقنية، يحتاج العاملون في الإدارة المكتبية إلى مهارات إدارية وتنظيمية تشمل: مهارات إدارة الوقت والقدرة على تحديد الأولويات، ومهارات التخطيط والتنظيم، والقدرة على إدارة المشاريع والمهام المتعددة في وقت واحد، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة على العمل تحت الضغط والوفاء

بالمواعيد النهائية. وقد أشارت (الأنصاري، 2022) إلى أن مهارات السكرتارية التنفيذية لها تأثير كبير على كفاءة الأداء الإداري في الشركات السعودية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى المهارات وكفاءة الأداء.

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

وفي سياق التحول الرقمي المتسارع، أصبحت الحاجة إلى التعلم المستمر وتطوير المهارات أمراً بالغ الأهمية. فالتقنيات والأدوات والممارسات في مجال الإدارة المكتبية تتطور بسرعة كبيرة، مما يتطلب من العاملين في هذا المجال أن يكونوا مستعدين للتعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة بشكل دوري. وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر في التدريب والتطوير المستمر لموظفيها وتوفر لهم الفرص لتحديث مهاراتهم ومعارفهم. (Alnajem et al., 2024)

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

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

كما أن تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر لدى العاملين في الإدارة المكتبية يساهم في تطوير العمليات والممارسات المكتبية. فعندما يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وطرق أفضل لإنجاز المهام، فإن ذلك يؤدي إلى تحسينات تراكمية تعزز من كفاءة وفعالية الإدارة المكتبية بشكل عام. ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل داعمة تقدر المبادرات وتكافئ الأداء المتميز وتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار المبتكرة. وفي السياق السعودي، تبرز أهمية تطوير المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية ضمن جهود التطوير وبرنامج نطاقات. فالعديد من الشركات السعودية تواجه تحديات في إيجاد كوادر سعودية مؤهلة للعمل في المجال المكتبي، مما يتطلب تكثيف الجهود في التعليم والتدريب والتطوير المهني لإعداد جيل من السعوديين القادرين على تلبية متطلبات الإدارة المكتبية الحديثة.

2.2.5. النظريات المفسرة للإدارة المكتبية المتقدمة:

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

أولاً: نظرية معالجة المعلومات (Information Processing Theory): تنطلق هذه النظرية من فرضية أن المنظمات تواجه درجات متفاوتة من عدم اليقين في بيئتها، وأن قدرة المنظمة على معالجة المعلومات تحدد مدى نجاحها في التعامل مع هذا عدم اليقين. وتشير النظرية إلى أن المنظمات تحتاج إلى تطوير قدراتها في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لتحسين عمليات اتخاذ القرار والتنسيق بين الوحدات المختلفة. وفي هذا

السياق، تلعب الإدارة المكتبية المتقدمة دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على معالجة المعلومات من خلال توفير الأنظمة والعمليات اللازمة لإدارة المعلومات بكفاءة. (Abuezhayeh et al., 2022)

ثانـ"يا: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها. وفي عصر الاقتصاد المعرفي، تعتبر المعلومات والمعرفة والقدرات التنظيمية من الموارد الاستراتيجية الحاسمة. ومن هذا المنظور، فإن الإدارة المكتبية المتقدمة التي توظف أحدث التقنيات وتطور مهارات عالية لدى العاملين وتدير المعلومات بفعالية، تسهم في بناء قدرات تنظيمية فريدة تعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.

ثالثـ"ا: نظرية الأنظمة (Systems Theory) تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة ومتداخلة، وأن نجاح المنظمة يعتمد على مدى التكامل والتنسيق بين هذه الأنظمة الفرعية. وتعتبر الإدارة المكتبية أحد الأنظمة الفرعية الحيوية التي تربط بين مختلف الأنظمة الأخرى من خلال إدارة تدفق المعلومات والاتصالات. وكلما كانت الإدارة المكتبية أكثر تقدـ"ما وكفاءة، كلما تحسن التكامل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية المختلفة في المنظمة.

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

2.3. المنغير التابع

2.3.1. مفهوم التكامل الإداري وأهميته:

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

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

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

ونكتسب قضية التكامل الإداري أهمية متزايدة في ظل التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال المعاصرة. فالمنظمات الحديثة تواجه تحديات متشابكة تتطلب تضافر جهود مختلف الإدارات والتخصصات. كما أن العملاء أصبحوا أكثر تطلبا ويتوقعون خدمات متكاملة وسلسلة، مما يتطلب تنسيقا عاليا بين الإدارات المختلفة التي تتفاعل مع العملاء. إضافة إلى ذلك، فإن التطورات التقنية المتسارعة والتحول الرقمي يتطلبان تكاملا بين الأنظمة التقنية والعمليات الإدارية لتحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات التقنية.

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

وفي سياق القطاع الخاص، يمثل التكامل الإداري عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية. فالشركات التي تتميز بمستويات عالية من التكامل بين إداراتها تكون أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات متفوقة، وتحقيق رضا العملاء، والابتكار والتجديد، وخفض التكاليف من خلال تجنب الازدواجية وتحسين استخدام الموارد. وقد

أكدت دراسة (Al-Aam, 2024) على أن إدارة المخاطر الفعالة في القطاعين العام والخاص في المملكة

العربية السعودية تتطلب تكاملا بين مختلف الإدارات والوظائف لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر بشكل شامل.

2.3.2. أبعاد التكامل الإداري:

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

أولاً: التكامل الهيكلي (Structural Integration) يشير هذا البعد إلى مدى وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووجود آليات رسمية للتنسيق والتكامل مثل اللجان المشتركة وخلق العمل متعددة الوظائف. ويتضمن التكامل الهيكلي أي "ضخ وضوح السلطات والمسؤوليات والحد من التداخل والازدواجية في الصلاحيات بين الإدارات المختلفة. وقد أشار (ابن طالب، 2025) إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق التكامل الإداري.

ثانياً: التكامل العملي (Operational Integration) يركز هذا البعد على مدى التنسيق والتكامل بين العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة. ويشمل ذلك تصميم العمليات بطريقة متكاملة تضمن انسياب العمل بسلاسة بين الإدارات المختلفة، وتجنب الفجوات والازدواجيات في العمليات، وتوحيد الإجراءات والسياسات حيثما كان ذلك مناسباً. ويساعد التكامل العملي على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتسريع إنجاز المهام.

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

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

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

2.3.3 معوقات التكامل الإداري:

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

أولاً: العزلة الإدارية (Administrative Silos) تعد ظاهرة العزلة الإدارية من أبرز معوقات التكامل، حيث تعمل كل إدارة بشكل منعزل عن الإدارات الأخرى، وتركز على تحقيق أهدافها الخاصة دون الاهتمام الكافي بالأهداف المشتركة للمنظمة. وتنشأ العزلة الإدارية نتيجة لعوامل متعددة منها: ضعف الثقافة التنظيمية، والصراع على الموارد والسلطة، وضعف آليات التنسيق والتواصل بين الإدارات.

ثانياً: عدم توافق الأنظمة التقنية: تستخدم العديد من المنظمات أنظمة تقنية مختلفة ومتباينة في مختلف الإدارات، مما يصعب عملية تبادل البيانات والمعلومات بينها. فعدم التوافق التقني بين الأنظمة يخلق جزراً معلوماتية منعزلة ويعيق التكامل المعلوماتي.

ثالثاً: غموض الأدوار والمسؤوليات: عندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، أو عندما يكون هناك تداخل وازدواجية في الصلاحيات بين الإدارات المختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى صراعات وتضارب ويعيق التكامل.

رابعاً: ضعف الاتصال والتواصل: يمثل ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارات المختلفة عائقاً كبيراً أمام التكامل، حيث أن نقص المعلومات أو تأخرها أو عدم دقتها يؤدي إلى سوء فهم وتنسيق ضعيف.

خامساً: مقاومة التغيير: كثيراً ما تواجه جهود تعزيز التكامل الإداري مقاومة من بعض المدراء والموظفين الذين يخشون أن يؤدي التكامل إلى فقدان السلطة أو النفوذ أو الاستقلالية، أو الذين يفضلون الأساليب التقليدية في العمل ويقاومون التغيير (عبدول، 2025).

2.3.4. آليات تعزيز التكامل الإداري:

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

أولاً: تطوير رؤية واستراتيجية موحدة: يجب أن تسعى القيادة العليا في المنظمة إلى تطوير رؤية واستراتيجية واضحة وموحدة يفهمها ويتبناها جميع العاملين في مختلف الإدارات. وينبغي أن تركز الاستراتيجية على الأهداف المشتركة للمنظمة وأن تحدد دور كل إدارة في تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: تبني أنظمة تقنية متكاملة: يعد الاستثمار في أنظمة تقنية معلومات متكاملة من الآليات الحاسمة لتعزيز التكامل الإداري. فالأنظمة المتكاملة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) توفر منصة موحدة تربط بين مختلف الوظائف الإدارية وتسهل تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات. (Alajmi, 2023)

ثالثاً: إنشاء آليات التنسيق الرسمية: مثل اللجان المشتركة بين الإدارات، وخلق العمل متعددة الوظائف، والاجتماعات الدورية بين رؤساء الإدارات. هذه الآليات توفر منصات للتواصل وتبادل المعلومات وحل المشكلات المشتركة.

رابعاً: تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتكامل: يجب أن تسعى المنظمة إلى تعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة من خلال برامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز والمكافآت، والقيادة بالقدوة.

خامساً: توضيح الأدوار والمسؤوليات: ينبغي أن يكون هناك توصيف واضح ودقيق للوظائف والمسؤوليات، وتحديد واضح للصلاحيات والعلاقات بين الإدارات المختلفة، مع تجنب التداخل والازدواجية (ابن طالب، 2025)

سادساً: تطوير نظام فعال للاتصالات الإدارية: يشمل ذلك استخدام قنوات اتصال متعددة، وتوفير منصات لتبادل المعلومات، وتشجيع الاتصال المفتوح والشفاف بين مختلف المستويات والإدارات.

2.3.5. التكامل الإداري في سياق القطاع الخاص السعودي:

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

وفي هذا السياق، يمثل تحقيق التكامل الإداري بين الإدارات المختلفة عاملاً "حاسماً" في قدرة شركات القطاع الخاص على مواجهة التحديات واستغلال الفرص. فالتكامل الإداري يعزز من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتقديم منتجات وخدمات متفوقة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والابتكار والتطوير (Mandeli, 2016).

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

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

2.3.6. النظريات المفسرة للتكامل الإداري:

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

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

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

ثالثًا: نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Theory) تشير هذه النظرية إلى أن المنظمات تسعى إلى تقليل تكاليف التنسيق والمعاملات الداخلية. والتكامل الإداري الفعال يساهم في خفض هذه التكاليف من خلال تقليل الصراعات وسوء الفهم بين الإدارات، وتسهيل تبادل المعلومات والموارد، وتجنب الازدواجية في الجهود.

رابعًا: نظرية الأنظمة: كما ذكرنا سابقًا، تنظر هذه النظرية إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة. والتكامل الإداري يعكس درجة التفاعل والترابط بين هذه الأنظمة الفرعية، وكلما كان التكامل أقوى، كلما كانت المنظمة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها. (Abuezhayeh et al., 2022)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

أولاً: التقنيات المكتبية الحديثة والتكامل الإداري: تساهم التقنيات المكتبية الحديثة في تعزيز التكامل الإداري من خلال عدة آليات. فأنظمة المعلومات المتكاملة توفر منصة موحدة لتبادل المعلومات بين مختلف الإدارات، مما يعزز من التكامل المعلوماتي. كما أن أدوات التعاون والتواصل الإلكتروني تسهل التنسيق والعمل الجماعي

بين الموظفين في إدارات مختلفة. وقد أكدت دراسة (Alajmi, 2023) على أن اعتماد الأنظمة الذكية يعزز من التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمات السعودية.

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

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

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

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

ثالثاً: المهارات المهنية والسلوكية والتكامل الإداري: تلعب مهارات العاملين في الإدارة المكتبية دوراً حاسماً في تحقيق التكامل الإداري. فالمهارات التقنية العالية تمكن الموظفين من استخدام الأنظمة والأدوات الحديثة بفعالية،

مما يعزز من التكامل التقني والمعلوماتي. أما المهارات السلوكية مثل مهارات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي، فهي تسهل التنسيق والتعاون بين الموظفين من إدارات مختلفة.

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

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

الدراسات السابقة الداعمة للعلاقة:

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

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

وفي دراسة (التيجاني، 2022) حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في

تحقيق التكامل الاستراتيجي والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة والعمليات التي تدعم التكامل على مستوى المنظمة ككل.

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

وفي السياق السعودي، أشارت دراسة (عبدول، 2025) حول الرقابة في مجال الصفقات العمومية وأثرها في تحقيق التكامل والفعالية، إلى أن وجود أنظمة رقابية فعالة ومتكاملة يعزز من التنسيق بين الجهات المختلفة ويحسن من الشفافية والمساءلة. وهذا يؤكد على أهمية الأنظمة الإدارية المتكاملة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض شامل للمتغيرين الأساسيين: الإدارة المكتبية المتقدمة كمتغير مستقل، والتكامل الإداري بين الإدارات كمتغير تابع. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن الإدارة المكتبية المتقدمة بأبعادها الثلاثة (التقنيات المكتبية الحديثة، وإدارة المعلومات والوثائق، والمهارات

المهنية والسلوكية للعاملين) تمثل عاملاً "حاسماً" في تحقيق التكامل الإداري الفعال بين الإدارات المختلفة في المنظمات المعاصرة.

فالتقنيات المكتبية الحديثة توفر البنية التحتية التقنية اللازمة لتسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات، بينما تضمن إدارة المعلومات والوثائق الفعالة توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لدعم عمليات

اتخاذ القرار والتخطيط المشترك. أما المهارات المهنية والسلوكية للعاملين في الإدارة المكتبية، فتمثل العنصر

البشري الحيوي الذي يترجم الإمكانيات التقنية والمعلوماتية إلى واقع عملي من خلال التواصل الفعال والتنسيق والتعاون.

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

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

قائمة المراجع

عبدول، سكبنة. (2025). الرقبة في مجال الصفقات العمومية وأثرها في تحقيق التكامل والفعالية: المجالس الجهوية للحسابات، المحاكم الإدارية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع41، 181، 201. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1584368>

ابن طالب، علي بن إبراهيم بن محمد. (2025). أبعاد تحقيق التكامل الإداري بين رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، مج11، ع3، 242 -

273. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538659>

التيجاني، منثر حمد الشيخ (2022). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع7، 201 - 234. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218018>

الأنصاري، فاطمة عبد الله. (2022). تأثير مهارات السكرتارية التنفيذية على كفاءة الأداء الإداري في الشركات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 6(2)، 55-74.

- **Abuezhayeh, S. W., Ruddock, L., & Shehabat, I.** (2022). Integration of administrative systems and its impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 565–582.
- **Alajmi, M.** (2023). The determinants of smart government systems adoption by public service organizations in Saudi Arabia. *Heliyon*, 9(12), e15028. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023076028>
- Mandeli, K. N. (2016). New public governance in Saudi cities: An empirical study. *Cities*, 52(3), 71–84.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0197397515002234>

- Al-Aam, M. M. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. *Contemporary Management Journal*, 12(2), 98–115.*
- <https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>

Rindani, A., Afrilisna, V., & Harahap, N. (2025). OFFICE ROLES, FUNCTIONS AND OBJECTIVES. *International Journal of Multidisciplinary Reseach*, 1(2), 188-197.

Koko, M. N., & Douglas, M. G. O. Computer Application Packages Possessed for Modern office Needs by Office Management and Technology graduates in Rivers State Universities

Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M. J., & Ghods, K. (2020). The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(10), 3261-3287

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *Plos one*, 19(7), e0306702.

Biru, S. (2025). Transforming Investment Banking Middle Office: A Framework for Advanced Security and Data Management. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 11(1), 608-616.

Otamiri, S., & Eke, B. (2022). CLOUD COMPUTING SERVICE AND OFFICE MANAGERS' COMMUNICATION SUCCESS IN HOTELS IN PORT HARCOURT. *BW Academic Journal*, 10-10.

Alnajem, A. A. Q. I., Al-Kubaisi, A. A. A., Mahfuri, M., Radhi, A. D., Abdulrahman, M. M., & Almajed, R. (2024, December). Integrating Informatics and Business Administration: Bridging the Gap for Developed Organizational Performance. In *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)* (pp. 1-8). IEEE

Sihombing, D. J. C. (2024). Optimizing administrative efficiency in education departments: a knowledge management approach. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 14(01), 864-874.

