

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

دوراستخدام التقنيات الإدارية الحديثة لتخفيض التكاليف

وتحسين أداء الأعمال في المشاريع الالكترونية القطاع غير

الربحية : دراسة تطبيقية على القطاع الغيرربحي

إعداد الطالب :

عبدالرحمن بن ماجد بن محمد الدوخي

إشراف:

2026 م

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### مقدمة الفصل

أصبحت التقنيات الإدارية عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على إدارة الموارد والعمليات واتخاذ القرارات. وتزداد أهميتها في المشروعات الإلكترونية التابعة للقطاع غير الربحي؛ نظراً لما تواجهه هذه المشروعات من محدودية الموارد، وتقلب مصادر التمويل، والحاجة إلى تحقيق الشفافية والاستدامة. ويتناول هذا الفصل مبحثين؛ يعرض الأول مفهوم التقنيات الإدارية وأنواعها وأهميتها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، بينما يناقش الثاني مفهوم أداء الأعمال ومكوناته وعوامل قياسه واستراتيجيات تحسينه والتحديات المرتبطة به.

### المبحث الأول: التقنيات الإدارية

#### 1. مفهوم التقنيات الإدارية وأهميتها

تُعرّف التقنيات الإدارية بأنها مجموعة من الأنظمة والأدوات والأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وتشمل نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وإدارة علاقات العملاء (CRM)، ونظم إدارة المشروعات، ولوحات القيادة التفاعلية، وبرامج إدارة المعرفة والموارد البشرية. (Jones & George, 2023) وقد أحدثت هذه التقنيات تحولاً في طريقة تنفيذ الأنشطة الإدارية، من خلال الانتقال من الإجراءات اليدوية المنفرقة إلى عمليات رقمية مترابطة تدعم سرعة الإنجاز ودقة المعلومات. (Al-Maadeed et al., 2022)

وتتجلى أهمية التقنيات الإدارية في زيادة الكفاءة التشغيلية، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية. وتكتسب هذه الفوائد أهمية خاصة في القطاع غير الربحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التبرعات والمنح والموارد المحدودة. ويساعد استخدام الأنظمة الرقمية هذه المؤسسات على توزيع الموارد بكفاءة، والحد من الهدر، وتعزيز الشفافية أمام المتبرعين والمستفيدين (Smith & Kumar, 2021) ؛ (Othman et al., 2021).

## 2. أنواع التقنيات الإدارية

تتعدد التقنيات الإدارية بحسب الوظائف التي تخدمها. تأتي في مقدمتها تقنيات إدارة العمليات، التي تشمل أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ومخططات تدفق العمليات، وبرمجيات المحاكاة. وتساعد هذه الأدوات على تحليل سير العمل واكتشاف مواضع التأخير والازدواجية، ومن ثم إعادة تصميم العمليات بطريقة تقلل التكاليف وترفع جودة الخدمات. (Smith & Kumar, 2021)

وتشمل تقنيات إدارة الموارد البشرية نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ، التي تُستخدم في إدارة بيانات العاملين والمتطوعين، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. ويسهم استخدامها في زيادة الشفافية وتحسين القرارات المتعلقة بتوزيع المسؤوليات وتنمية المهارات (Jones & George, 2023) ؛ (Williams & Stark, 2022).

أما تقنيات التخطيط الاستراتيجي فتضم لوحات القيادة وبطاقات الأداء المتوازن وأدوات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتوفر هذه الأدوات بيانات محدثة تساعد الإدارة على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وربط الأنشطة اليومية بالأهداف بعيدة المدى. (Al-Maadeed et al., 2022) وتتيح

تقنيات إدارة المعرفة جمع المعلومات وتخزينها وتبادلها عبر قواعد البيانات وأنظمة الوثائق والمنصات التعاونية، بما يمنع فقدان الخبرات ويعزز التعلم التنظيمي.(Chen & Hu, 2023)

وتتضمن تقنيات التحليل والتقارير أدوات التصور البياني والتحليل الإحصائي والتنبؤي، مثل Power BI و Tableau. وتساعد هذه الأدوات على تحويل البيانات إلى مؤشرات قابلة للفهم تدعم التخطيط وتقييم النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.(Naseer et al., 2023)

### 3. أثر التقنيات الإدارية في الكفاءة والتكاليف

تسهم نظم تخطيط موارد المؤسسة في دمج البيانات المالية والإدارية والتشغيلية ضمن منصة موحدة، مما يقلل تكرار إدخال البيانات ويعزز التنسيق بين الإدارات.(Al-Dabbagh, 2023) وفي المؤسسات غير الربحية، تساعد هذه النظم على تحسين إدارة المشتريات والمخزون والتبرعات، وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية.(Williams & Stark, 2022)

كما تتيح برامج إدارة المشروعات تحديد الأنشطة والموارد والجداول الزمنية ومتابعة نسب الإنجاز، بما يساعد على اكتشاف التأخير والمخاطر في مرحلة مبكرة. ويؤدي ذلك إلى تقليل تكاليف إعادة تنفيذ الأعمال وتصحيح الأخطاء.(Miller et al., 2021) أما الأتمتة فتمكّن المؤسسة من تنفيذ المهام المتكررة، مثل إدخال البيانات وإرسال الإشعارات وإعداد التقارير، بسرعة أكبر وأخطاء أقل، مع إتاحة وقت الموظفين للمهام التي تحتاج إلى التفكير والإبداع (الهاشمي، 2022؛ الغامدي، 2021).

### 4. دور التقنيات في تحسين الأداء المؤسسي

تحسن التقنيات الإدارية الأداء من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. وتستخدم التحليلات المتقدمة لاكتشاف الأنماط والتنبؤ بالاحتياجات، مما يمكّن الإدارة من توجيه الموارد إلى البرامج الأعلى أثرًا (Chen & Hu, 2023)؛ (Yousaf et al., 2021) كما تدعم أنظمة إدارة علاقات العملاء التواصل مع المستفيدين والمتبرعين والمتطوعين، وتوثق تفاعلاتهم واحتياجاتهم، وهو ما يعزز جودة الخدمة والرضا والثقة بالمؤسسة. (Anderson & Gill, 2022)

وتسهم منصات العمل التعاوني، مثل Microsoft Teams وSlack، في تحسين الاتصال الداخلي وتبادل الملفات وتحديد المسؤوليات ومتابعة المهام. ويحد ذلك من فجوات المعلومات وازدواجية الجهود، ويزيد قدرة فرق العمل على التعاون، ولا سيما عندما تُنفذ المشروعات في مواقع مختلفة. (Miller et al., 2021)

## 5. متطلبات التطبيق وتحدياته

يتطلب التطبيق الفعال للتقنيات الإدارية بنية تحتية ملائمة، وقيادة داعمة، وموارد مالية، وسياسات لحماية البيانات. كما يتطلب تدريب العاملين وإشراكهم في مراحل الاختيار والتنفيذ؛ لأن نقص المهارات ومقاومة التغيير قد يؤديان إلى ضعف الاستفادة من الأنظمة. ويساعد التدريب المستمر على بناء الثقة التقنية وتقليل الأخطاء وتشجيع الابتكار (Jones & George, 2023)؛ (Naseer et al., 2023)

وبذلك تمثل التقنيات الإدارية وسيلة استراتيجية لتحسين إدارة الموارد والعمليات والقرارات، لا مجرد أدوات تشغيلية. وكلما ارتبط استخدامها بأهداف المؤسسة واحتياجات المستفيدين، ارتفعت قدرتها على تخفيض التكاليف وتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة، خاصة في مشروعات القطاع غير الربحي (Othman et al., 2021).

## المبحث الثاني: أداء الأعمال

### 1. مفهوم أداء الأعمال وأهمية قياسه

يشير أداء الأعمال إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بدرجة مرتفعة من الكفاءة والفاعلية. ويتضمن النتائج المالية والتشغيلية والاستراتيجية والتنظيمية التي تعكس نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها والاستجابة لمتغيرات البيئة. (Kaplan & Norton, 1996) ولا يقتصر الأداء على الربحية، بل يشمل كذلك جودة الخدمات، والإنتاجية، والابتكار، ورضا المستفيدين، واستدامة المؤسسة (Jones & George, 2023).

ويُعد قياس الأداء عملية إدارية أساسية؛ لأنه يوفر معلومات تكشف نقاط القوة والضعف، وتوضح الفروق بين النتائج الفعلية والمستهدفات. وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية الإدارة على متابعة التقدم، وتحديد أسباب الانحراف، وتعديل الاستراتيجيات في الوقت المناسب (Smith & Kumar, 2021)؛ Miller et al., (2021) وفي القطاع غير الربحي، تزداد أهمية القياس بسبب ضرورة إثبات كفاءة استخدام التبرعات والمنح وبيان الأثر الاجتماعي المحقق أمام الجهات المانحة والمستفيدين. (Anderson & Gill, 2022)

### 2. مكونات أداء الأعمال

يمثل الأداء المالي أحد المكونات الأساسية للأداء، ويقاس من خلال مؤشرات مثل الإيرادات، والتكاليف، والعائد على الاستثمار، والسيولة، وكفاءة استخدام الأموال. وفي المؤسسات غير الربحية، يظهر الأداء المالي في سلامة إدارة التبرعات والمنح، والقدرة على تغطية النفقات واستمرار تقديم الخدمات (Williams &

(Stark, 2022) وتوفر نظم تخطيط موارد المؤسسة تقارير مالية دقيقة تساعد على الرقابة والتنبؤ واتخاذ القرارات. (Al-Dabbagh, 2023).

أما الأداء التشغيلي فيشير إلى كفاءة تنفيذ الأنشطة، وسرعة إنجازها، وجودة مخرجاتها، وقدرة المؤسسة على تقليل الأخطاء والهدر. وتساعد أنظمة إدارة المشروعات والأتمتة وتحليل البيانات على تبسيط الإجراءات ومراقبة الموارد والجدول الزمنية، مما يرفع الإنتاجية ويخفض التكلفة (Smith & Kumar, 2021 ؛ Chen & Hu, 2023).

ويتعلق الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى والتكيف مع التغيرات واستثمار الفرص. بينما يعكس الأداء التنظيمي كفاءة الهيكل الإداري والاتصال الداخلي والموارد البشرية والثقافة المؤسسية. ولذلك ينبغي تقييم الأداء بطريقة متوازنة لا تقتصر على المؤشرات المالية، بل تشمل المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1996).

### 3. العوامل المؤثرة في الأداء

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل الداخلية المؤثرة في أداء الأعمال؛ إذ ترتبط النتائج بكفاءة العاملين ودافعيتهم وتدريبهم ووضوح مسؤولياتهم. وتساعد نظم معلومات الموارد البشرية على متابعة الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين توزيع الأدوار. (Miller et al., 2021) وتبرز أهمية هذا العامل في المنظمات غير الربحية لاعتمادها على الموظفين والمتطوعين في تنفيذ برامجها (Othman et al., 2021).

كما تؤثر الموارد المالية والتقنية في قدرة المؤسسة على تنفيذ مشروعاتها وتطوير خدماتها. ويؤدي عدم استقرار التمويل إلى صعوبة التخطيط واستمرار الأنشطة، بينما تساعد الأنظمة الرقمية على تتبع الإيرادات والنفقات وترتيب الأولويات والحد من الهدر (البقي، 2021؛ الشريف، 2021). وتؤثر المنافسة أيضًا في الأداء؛ فالمؤسسات غير الربحية تتنافس على التمويل والمتطوعين وثقة المستفيدين، مما يفرض عليها رفع الشفافية وإظهار أثر برامجها. (Anderson & Gill, 2022)

#### 4. أدوات قياس أداء الأعمال

تستخدم المؤسسات مجموعة من الأدوات لقياس الأداء، أبرزها مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس التكلفة والإنتاجية والجودة وزمن الإنجاز ورضا المستفيدين. وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء من المنظور المالي ومنظور المستفيد والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1996) كما تتيح لوحات القيادة عرض المؤشرات بصورة لحظية، وتوفر نظم ERP قاعدة بيانات موحدة للعمليات المالية والإدارية، بينما تساعد أدوات التحليل والتقارير على تفسير الاتجاهات والتنبؤ بالنتائج المستقبلية (Al-Dabbagh, 2023؛ Naseer et al., 2023).

#### 5. استراتيجيات تحسين الأداء

يُعد الابتكار والتحول الرقمي من أبرز استراتيجيات تحسين الأداء، إذ يساعدان على تطوير طرق العمل وتقديم خدمات جديدة ورفع كفاءة استخدام الموارد. (Smith & Kumar, 2021) وتتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات والوصول إليها دون تحمل تكاليف مرتفعة للبنية التحتية، وهو ما يناسب المؤسسات محدودة الموارد. (Williams & Stark, 2022)

وتسهم إعادة تصميم العمليات في حذف الخطوات غير الضرورية وتقليل زمن الإنجاز، بينما تعزز إدارة الجودة الشاملة ثقافة التحسين المستمر وربط جودة العمل بمسؤولية جميع الموظفين (Anderson & Gill, 2022). ويُعد التدريب المهني عنصراً مكملاً؛ لأنه يزود العاملين بالمهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الحديثة ويزيد قدرتهم على حل المشكلات والتكيف مع التغيير. (Jones & George, 2023)

ويؤدي الذكاء الاصطناعي والتحليل المتقدم دوراً متزايداً في تحسين الأداء من خلال معالجة البيانات وتحديد الأنماط وتوقع الاحتياجات. وفي القطاع غير الربحي يمكن استخدامهما لتحليل بيانات المتبرعين والمستفيدين وتحديد البرامج الأعلى تأثيراً (الشريف، 2022؛ الأنصاري، 2021). كما تساعد البيانات الضخمة في متابعة أداء المشروعات والحملات وتوجيه الموارد وفق الأدلة (العتيبي، 2019؛ الحربي، 2021).

## 6. تحديات الأداء ودور التقنيات في مواجهتها

تواجه المؤسسات تحديات السوق والمنافسة ونقص التمويل ومقاومة التغيير. وتتطلب المنافسة متابعة احتياجات المستفيدين والجهات المانحة وتطوير الخدمات باستمرار (الجابري، 2021). كما تحد الموارد غير المستقرة من التوسع وتوظيف الكفاءات، في حين يؤدي ضعف الاستعداد للتغيير إلى تعطيل الأنظمة الجديدة (الأنصاري، 2019؛ الهاشمي، 2021).

ويمكن للتقنيات الإدارية مواجهة هذه التحديات عبر التحليلات التنبؤية لفهم البيئة، وأنظمة ERP لضبط الموارد، ومنصات التدريب الرقمي لتنمية المهارات ودعم التكيف. ويؤدي التكامل بين التقنية والاستراتيجية والموارد البشرية إلى تحسين الكفاءة والشفافية والاستدامة (الحارثي، 2019؛ الزهراني، 2019؛ السبيعي، 2020).

## الدراسات السابقة

### 1. دراسة سلامة (2020)

هدفت دراسة سلامة (2020) إلى التعرف على أثر استخدام الحاسبات الآلية في فاعلية الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات. وتناولت إسهام الأنظمة الحاسوبية في أتمتة المهام الروتينية، وتقليل التدخل اليدوي، وتسريع معالجة البيانات، وتوفير معلومات دقيقة تدعم القرارات الإدارية. وأظهرت الدراسة أن استخدام الحاسبات يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل، واختصار الوقت، وتقليل الأخطاء، غير أن تحقيق هذه النتائج يتأثر بمدى تأهيل الموارد البشرية ووعيها التقني. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتطوير سياسات تعليمية تعزز معارف العاملين ومهاراتهم الرقمية، بما يضمن الاستخدام الفعال للتقنيات الحاسوبية في البيئة الإدارية.

### 2. دراسة الشويش (2016)

سعت دراسة الشويش (2016) إلى توضيح التقنيات المستخدمة في تطوير نظم الحكومة الإلكترونية، وبيان أثرها في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. واستعرضت عددًا من التجارب الدولية في استخدام قواعد البيانات المركزية والتوقيع الإلكتروني وأنظمة الهوية الرقمية. وبينت النتائج أن تطبيق هذه الأدوات يسهم في تسريع المعاملات، وتبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف، وتقليل الاعتماد على المستندات الورقية، فضلاً عن تعزيز شفافية الأداء الحكومي. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن تحديات ترتبط بالأمن السيبراني وضعف البنية التحتية التقنية. وأوصت بتعزيز الوعي المجتمعي بمزايا الحكومة الإلكترونية، وتوسيع التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطوير حلول ملائمة.

### 3. دراسة الشهري (2020)

تناولت دراسة الشهري (2020) دور التقنيات المكتبية الحديثة في دعم الوظائف الإدارية بالمؤسسات الحكومية، مع التركيز على الأرشفة الرقمية وأنظمة إدارة الملفات الإلكترونية والبرمجيات التعاونية. وأظهرت النتائج أن هذه التقنيات تساعد على سرعة الوصول إلى المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة الإجراءات، وتعزيز قدرة الموظفين على مشاركة البيانات والتعاون في إنجاز المهام. كما تسهم في دعم التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة. وأشارت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير ونقص التدريب من أهم معوقات التطبيق. وأوصت بتقديم برامج تدريبية شاملة، ونشر الوعي بمزايا التقنيات المكتبية، وتهيئة بيئة تنظيمية تتقبل التحول التقني.

### 4. دراسة لبيبة حسن (2021)

تناولت دراسة لبيبة حسن (2021) تجربة مصرف الجماهيرية في توظيف التقنيات الحديثة لتطوير الخدمات المصرفية والأنظمة الإدارية. وركزت على أنظمة الأتمتة والبرمجيات المتقدمة ودورها في تسريع تقديم الخدمات وتقليل التدخل اليدوي في تنفيذ العمليات. وأوضحت الدراسة أن تبني هذه التقنيات أدى إلى تحسين تجربة العملاء، ورفع سرعة المعاملات ومستوى أمانها. ومع ذلك، بينت أن ارتفاع تكاليف التطوير والصيانة ومخاطر أمن المعلومات تمثل تحديات رئيسة أمام التوسع في الاستخدام. وأوصت بالاستمرار في تحديث البنية التحتية التقنية، وتدريب الموظفين، وتحقيق التوازن بين تطوير الخدمات الرقمية ومتطلبات حماية البيانات.

### 5. دراسة أبي صعيلى وآخرون (2022)

هدفت دراسة أبي صعيلىك وآخرين (2022) إلى بحث دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية وتحسينها. وتناولت قدرة الذكاء الاصطناعي على تحليل كميات ضخمة من البيانات، واستخلاص الأنماط، وتقديم توصيات تساعد القيادات على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. وأظهرت النتائج أن هذه التقنيات تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليل الأخطاء البشرية، ودعم القرارات الاستراتيجية. غير أن تطبيقها يتطلب بنية تحتية قوية ودعمًا إداريًا وقبولًا تنظيميًا مناسبًا. وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي التقني، وتوفير الموارد اللازمة، وتدريب العاملين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وتطبيقها تدريجيًا وفق احتياجات المؤسسة.

#### 6. دراسة مداني(2019)

هدفت دراسة مداني (2019) إلى تحليل أثر الإبداع التنظيمي في أداء الأعمال داخل المنظمات الصناعية، ولا سيما في الاقتصادات الناشئة. وتناولت الابتكار في المنتجات والعمليات وأساليب العمل، ومدى انعكاسه على الكفاءة التشغيلية والربحية والتميز التنافسي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي توفر بيئة داعمة للإبداع تتمتع بمرونة أكبر وقدرة أفضل على التكيف مع تغيرات الأسواق، كما تحقق مستويات أعلى من الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير الابتكارات وتحويلها إلى تطبيقات عملية تدعم استدامة الأداء المؤسسي.

#### 7. دراسة الخريسات والشعار(2024)

بحثت دراسة الخريسات والشعار (2024) أثر قيادة الأعمال في أداء المشروعات، مع اختبار الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وأوضحت النتائج أن التوجه الريادي يسهم في رفع الأداء عندما يقترن بإدارة مرنة للموارد البشرية، تسمح بإعادة توزيع القدرات والاستجابة السريعة للمتغيرات التنظيمية والبيئية. كما تبين أن المؤسسات التي تشجع المبادرات الريادية وتطور مهارات العاملين تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها. وأوصت الدراسة بتشجيع الابتكار في سياسات الموارد البشرية، وتطوير ممارسات مرنة في الاستقطاب والتدريب والتحفيز، بما يدعم قيادة الأعمال ويحسن أداء المشروعات.

#### 8. دراسة العباسي(2016)

هدفت دراسة العباسي (2016) إلى اقتراح نموذج متكامل لتصميم لوحة قيادة أعمال تسهم في تطوير التخطيط والرقابة على الأداء داخل المنظمات. وعرضت الدراسة مفهوم لوحة القيادة باعتبارها أداة إدارية تساعد على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وعرض البيانات والمؤشرات بصورة واضحة. كما تناولت المكونات الأساسية للنموذج المقترح وآليات تطبيقه في بيئة العمل. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام لوحة القيادة يعزز الشفافية، ويساعد الإدارة على اكتشاف الانحرافات ومتابعة الأهداف واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. وأوصت بتبني النموذج المقترح بما يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والتوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل.

#### 9. دراسة خليف وصالح(2019)

استهدفت دراسة خليف وصالح (2019) تحديد العوامل المسببة للعلل التنظيمية وتحليل أثرها في أداء منظمات الأعمال. واعتمدت على استبانة موجهة إلى العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية في نينوى.

وأظهرت النتائج أن ضعف الاتصال الإداري، والبيروقراطية، ونقص التدريب، وعدم وضوح المسؤوليات من أبرز المشكلات التي تؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي. كما بينت أن استمرار هذه العوامل يضعف المرونة ويؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وأوصت الدراسة بتحسين السياسات التنظيمية، وتطوير قنوات الاتصال، وتوفير التدريب، وتبني أساليب إدارية أكثر مرونة لمعالجة الاختلالات وتحقيق الاستقرار في الأداء.

#### 10. دراسة شعابنية وحليمي (2018)

ركزت دراسة شعابنية وحليمي (2018) على تحليل بيئة أداء الأعمال في الجزائر وبيان أثرها في جذب الاستثمارات إلى القطاع السياحي. وتناولت العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية المؤثرة في قرارات المستثمرين. وكشفت النتائج أن التعقيدات التنظيمية والإجراءات الإدارية وعدم الاستقرار تمثل عوائق رئيسة تحد من نمو الاستثمار السياحي. كما أوضحت أن تحسين البيئة الاستثمارية وتبسيط الإجراءات وتطوير البنية التحتية يزيد من جاذبية القطاع. وأوصت الدراسة بتبني سياسات داعمة للاستثمار، وتعزيز الاستقرار التنظيمي والاقتصادي، وتطوير المرافق والخدمات السياحية، بما يرفع مستوى تنافسية القطاع وقدرته على استقطاب المستثمرين.

#### 11. دراسة عبدالرحمن ومحمد (2017)

هدفت دراسة عبدالرحمن ومحمد (2017) إلى تحليل أثر التنظيم الإداري في أداء العاملين بشركة سكر كنانة خلال المدة من 1997 إلى 2004. وأظهرت النتائج أن التنظيم الفعال يسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين الأداء العام، خاصة عندما تكون المهام والصلاحيات موزعة بوضوح، وتتوافر قنوات اتصال داخلية

فعالة. كما كشفت عن وجود بعض المشكلات المرتبطة بنقص التدريب وعدم كفاية تطوير المهارات. وأوصت الدراسة بتحديث الهيكل التنظيمي، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الاتصال بين المستويات الإدارية، وتطبيق أساليب حديثة في التنظيم والتدريب بما يزيد كفاءة العاملين وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

## 12. دراسة شيبان (2023)

تناولت دراسة شيبان (2023) أنظمة تقييم الأداء ودورها في تحسين الأعمال الإدارية داخل المؤسسات. واستعرضت أدوات مختلفة، منها بطاقة الأداء المتوازن والإدارة بالأهداف، وناقشت كيفية استخدامها في قياس الإنجاز وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية. وأظهرت الدراسة أن وجود نظام تقييم واضح وعادل يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف، وتعزيز الشفافية، ورفع دافعية الموظفين إلى تطوير أدائهم. كما يساهم في توفير معلومات تدعم القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والمكافآت. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة تقييم شاملة تقوم على معايير موضوعية، وتربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية، وتوفر تغذية راجعة منتظمة للعاملين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالكشف عن العوامل المؤثرة في أداء الأعمال داخل المؤسسات. فقد ركزت بعض الدراسات على التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي، في حين تناولت دراسات

أخرى الإبداع، والتنظيم الإداري، وريادة الأعمال، وإدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء. ويجمع بينها افتراض أن تطوير الأدوات الإدارية والتقنية والبشرية يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين القرارات.

كما تتفق غالبية الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لفهم الظواهر التنظيمية وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويظهر كذلك اهتمام واضح بالعامل البشري؛ إذ أكدت عدة دراسات أن التدريب والوعي وقبول التغيير ووضوح المسؤوليات عناصر أساسية لنجاح التقنيات والسياسات الإدارية. وانتهت الدراسات إلى توصيات تطبيقية تتعلق بتحديث البنية التقنية، وتطوير التدريب، وتحسين الاتصال، وتعزيز المرونة والابتكار.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة من حيث مجالات التطبيق؛ فقد تناول بعضها المؤسسات الحكومية والمصرفية والصناعية، بينما ركز بعضها على قطاع السياحة أو شركات السكر أو المشروعات التابعة لقطاع الطاقة. كما اختلفت في المتغيرات التي تناولتها؛ فبعضها درس أثر التكنولوجيا في الأداء، وبعضها تناول الإبداع أو التنظيم أو أخلاقيات الأعمال أو إدارة الخزانة.

وتباينت كذلك في أدواتها ومصادر بياناتها؛ إذ اعتمدت بعض الدراسات على الاستبانات، بينما استخدمت دراسات أخرى التحليل النظري أو دراسة الحالة أو البيانات التاريخية. وتتميز الدراسة الحالية عنها بتركيزها على العلاقة المباشرة بين متغيراتها ضمن بيئة تطبيقية محددة، وبمحاولة الجمع بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية في تفسير أداء الأعمال.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أسهمت الدراسات السابقة في بناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية، وتحديد مفاهيمها ومتغيراتها وأبعادها، واختيار المنهج والأداة الملائمين. كما ساعدت نتائجها في توضيح أهمية البنية التقنية والتدريب والمرونة التنظيمية والابتكار في تحسين الأداء. وتستفيد الدراسة الحالية من توصياتها عند تفسير النتائج وصياغة المقترحات العملية، مع معالجة جوانب لم تحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث السابقة.

## الفجوة البحثية

يتضح أن معظم الدراسات تناولت أثر عامل واحد في الأداء المؤسسي، مثل التكنولوجيا أو الإبداع أو التنظيم الإداري، بينما ظل الجمع بين العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية في نموذج تحليلي متكامل محدودًا. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم معالجة أكثر شمولاً للعلاقة بين متغيراتها، وتطبيقها في بيئة تختلف عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو العثم، خالد عبدالرزاق، وجواد، شوقي ناجي. (2017). *تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/559688>
2. أبو صعيلىك، يوسف حسن، والخطيب، نعمان أحمد. (2022). *القرارات الإدارية الصادرة عبر تقنيات النكاء الاصطناعي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428772>
3. بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، والناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). *التقنيات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين*. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343-366.
4. بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، ويونس، عبدالشافع محمد أبكر. (2023). *أبعاد التقنيات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة على بنك الخرطوم، فرع الجنيانة بولاية غرب دارفور-السودان*. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع18، 1-27.
5. بلحاج، لخضر، وبن يحي، غالية طيبي. (2022). *أثر التقنيات الإدارية على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، فرع Driz. دفاتر بولكس: السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، 11(1)، 42.25-*

6. بليدي، عباس، والشهوان، عادل. (2017). كفاءة إدارة الخزانة وأثرها على أداء الشركات: إطار مفاهيمي. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 4(2)، 485. 503-مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/984527>

7. جبر، عمار فرحان. (2022). دور التقنيات الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(2)، 130-146.

8. الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). *التقنيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عُمان* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

9. حجازي، سمير حجازي سليمان، والهوراني، علاء محمد. (2021). *أثر التقنيات الإدارية في تطوير المنتجات: دراسة على الشركات الأردنية العاملة في صناعة الألبان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

10. الخريسات، راية زياد يوسف، والشعار، إسحق محمود نزال. (2024). *أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>

11. خليف، سلطان أحمد، وصالح، إيمان أحمد. (2019). *تحليل مسببات العلل التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية-*

نينوى .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(45)، 173 .185-مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204249>

12. السرحان، أمانى محمد خليف، وبني خالد، مرعي حسن حمد .(2020) .أثر التقنيات

الإدارية على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،  
المفرق.

13. السكارنة، بلال خلف .(2015) .التقنيات الإدارية (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

14. سلامة، سهيل فهد. (2020). الحاسبات الآلية وفاعلية النشاطات الإدارية .مجلة القافلة،

37(11)، 32 .35-مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/402846>

15. شعبانية، سعاد، وحليمي، حكيمة. (2018). بيئة أداء الأعمال في الجزائر وأثرها على

الاستثمار في القطاع السياحي .مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع9، 336-353.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/914659>

16. الشويش، علي بن شويش. (2016). التقنيات المستخدمة في الحكومة الإلكترونية .مجلة

المعلوماتية، ع17، 35-37. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/29767>

17. الشهري، عجلان بن محمد بن حجير، وهيئة التحرير .(2020). التقنيات المكتبية الحديثة

والوظائف الإدارية المعاونة في الأجهزة الحكومية .الإدارة العامة، س39، ع4، 840-842.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/127114>

18. شيبان، أمة اللطيف بنت شرف بن محسن. (2023). أنظمة تقييم الأداء: وسائل تقييم

الأعمال الإدارية. الإداري، س2، ع2، 47-57. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/47824>

19. الطراونة، أسيل رأفت إبراهيم، والطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2023). أثر التقنيات

الإدارية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

20. العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد. (2016). تصميم لوحة قيادة أعمال المنظمة:

نموذج مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع39، 294-312. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/850140>

21. عبدالله، علوية علي حسين، وإسماعيل، زكي مكي. (2021). دور التقنيات الإدارية في

تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال بالقطاع

الصناعي خلال الفترة 2015-2020 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

22. عبدالرحمن، آدم إدريس آدم، ومحمد، علي خضر. (2017). أثر التنظيم الإداري على أداء

العاملين بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة سكر كنانة خلال الفترة 1997-2004 (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/565157>

23. عبدالعزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التقنيات الإدارية

في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في

شمال الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1127050>

24. العبيدي، نور علي عبود. (2022). دور التقنيات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة:

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، 18(57)، 533.510-

25. عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، وسليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور

التخطيط الاستراتيجي في أداء الأعمال: دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 إلى

2016 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1106200>

26. الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، ومحمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التقنيات

الإدارية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط-بنغازي. مجلة جامعة

البحر المتوسط الدولية، ع14، 1-23.

27. ليبيا، مصرف الجماهيرية. (2021). مصرف الجماهيرية: أحدث التقنيات للأجهزة الإدارية

والخدمات المصرفية. مجلة اتحاد المصارف العربية، 9(99)، 52. 54-مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/328264>

28. مداني، جميلة محمد. (2019). الإبداع في المنظمة الصناعية وأثره على أداء الأعمال:

دراسة حالة الاقتصادات الناشئة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5، عدد خاص، 189-

206. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027265>

29. منصور، عدي محمد، وعطياني، مراد سليم. (2015). أثر تبني أخلاق الأعمال

الإلكترونية على أداء الأعمال: دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/722297>

30. بن سريّة، سعاد. (2024). تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال القرارات الإدارية .

مجلة التراث، 14(2)، 85. 100-مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1479777>

#### ثانيًا: المراجع الإنجليزية

1. Al-Dabbagh, S. (2023). The role of ERP systems in cost reduction and performance enhancement. *Journal of Management Science*, 12(1), 45–63.
2. Al-Maadeed, H., Smith, J., & Kumar, P. (2022). Innovations in administrative technologies: A comparative analysis. *International Journal of Business Administration*, 14(4), 120–138.
3. Anderson, R., & Gill, P. (2022). CRM systems in non-profit sectors: Enhancing donor management and volunteer engagement. *Non-Profit Management Review*, 8(3), 210–225.
4. Chen, Y., & Hu, W. (2023). The influence of big data analytics on decision-making processes. *Journal of Business Analytics*, 15(2), 56–78.

5. Jones, G. R., & George, J. M. (2023). *Contemporary management* (11th ed.). New York, NY: McGraw–Hill Education.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Miller, A., Brown, C., & Patel, D. (2021). Project management technologies and their impact on organizational efficiency. *Project Management Journal*, 9(5), 150–167.
8. Naseer, H., Kahn, L., & Yousaf, M. (2023). Predictive analytics and strategic planning: Applications in non–profit organizations. *Strategic Insights*, 10(1), 85–100.
9. Othman, M., Ahmed, Z., & Ali, N. (2021). Technology–driven efficiency in the non–profit sector. *Journal of Non–Profit Technology Management*, 6(2), 25–40.
10. Smith, J., & Kumar, P. (2021). The impact of administrative technologies on operational cost reduction. *Journal of Business Efficiency*, 11(3), 320–335.

11. Williams, T., & Stark, R. (2022). Integrating ERP systems for cost management: A sectoral analysis. *Business Systems Review*, 13(2), 170–189.
12. Yousaf, M., Ali, R., & Khan, S. (2021). Enhancing non-profit organizational performance through technology. *Non-Profit Performance Journal*, 5(4), 102–118.