



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثامن والستين شهر ( يناير ) 2024

ISSN: 2617-9563



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الاعمال

العنوان

أثر الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

The impact of administrative efficiency on the business environment in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

محمد السيد عمر السيد

لنيل شهادة الماجستير من جامعة ميد أوشن

٢٢٢٠٠٠٥٧٦

٠٠٩٦٦٥٣٦٤٢٣٧٠٢

**Mbamomar1989@gmail.com**

إشراف/

د/وليد سليمان

العام الدراسي:

٢٠٢٣



## مستخلص الدراسة:

**عنوان البحث:** أثر الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

**مشكلة الدراسة:** تتلخص مشكلة الدراسة في البحث للوصول الى العلاقة بين الكفاءة الإدارية داخل منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وبيئة الاعمال الداخلية والخارجية للمنظمة.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حسب الإحصائية الصادرة من هيئة الإحصاء السعودية حتى نهاية الربع الثاني من العام ٢٠٢٣ هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً، حيث يمثل الذكور نسبة ٨٨% من اجمالي العاملين بالقطاع الخاص و١٢% من الاناث.

**منهج الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

**الفرضيات:** هل يوجد علاقة بين المتغير المستقل الكفاءة الإدارية والمتغيرات التابعة بيئة الاعمال الداخلية والخارجية؟ والى أي مدى التأثير.

## أهم النتائج:

- يوجد علاقة طردية ومتمينة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية للأعمال متمثلة في (سلوك الفرد، الإنتاجية، تطوير المهارات، أتمتة العمليات).
- يوجد علاقة طردية ومتمينة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الخارجية للأعمال متمثلة في رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق.

## أهم التوصيات:

- ضرورة اهتمام المنظمات باستقطاب وتوفير الكفاءات الإدارية.
- ضرورة منع تسرب الكفاءات الإدارية والعمل على زيادة الانتماء والاستقرار الوظيفي.
- الاهتمام بالفرد داخل المنظمة والعمل على تنمية مهاراته وقدراته.
- توفير الدورات والتدريبات الدورية للحفاظ على أداء الافراد ورفع مستواهم.
- مشاركة الأهداف الاستراتيجية مع الإدارات من أجل زيادة الوعي وتنمية القدرات.
- توفير الوسائل المناسبة للإتمام الاعمال بأفضل وادق الطرق.
- الفرد هو المحرك الأساسي لزيادة الإنتاجية فلا بد من توفير البيئة المناسبة للعمل.
- لا بد التفريق بين الموظف والآلة بالعمل حيث إن الموظف انسام يتكون من مشاعر لذا فان التحفيز المعنوي ضروري جدا واكثر تأثيرا بعض الأحيان من الحوافز المادية.
- ضرورة العمل على تقليل شعور الإحباط والقلق للأفراد داخل المنظمات وتقليل ما يسمى بالاحتراق الوظيفي.
- استعمال أساليب تقييم الأداء بشكل دوري يساعد في رفع مستوى الأداء ومعرفة الكفاءات.



- ضرورة حسب التعامل مع الفرد باعتباره شريك في النجاح.
- 

### **Abstract:**

**Research title:** The impact of administrative efficiency on the business environment in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Study problem:** The study problem is summarized in researching the relationship between administrative efficiency within private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia and the organization's internal and external business environment.

**Study population:** The study population consists of the number of workers registered in the private sector, according to statistics issued by the Saudi Statistics Authority until the end of the second quarter of the year 2023, which is 9,975,685 workers, where males represent 88% of the total workers in the private sector and 12% of females.

**Study methodology:** The descriptive analytical method was followed.

**Hypotheses:** Is there a relationship between the independent variable administrative efficiency and the dependent variables internal and external business environment? To what extent is the impact?

### **Most important results:**

- There is a direct and strong relationship between administrative efficiency and the internal business environment represented by (individual behavior, productivity, skills development, process automation).
- There is a direct and strong relationship between administrative efficiency and the external business environment, represented by customer satisfaction and achieving a competitive advantage for the organization within the market.



### Most important recommendations:

- The need for organizations to pay attention to attracting and providing administrative competencies.
- The necessity of preventing the leakage of administrative competencies and working to increase job affiliation and stability.
- Paying attention to the individual within the organization and working to develop his skills and abilities.
- Providing periodic courses and training to maintain individuals' performance and raise their level.
- Share strategic objectives with departments in order to increase awareness and develop capabilities.
- Providing appropriate means to complete work in the best and most accurate ways.
- The individual is the main driver of increasing productivity, so the appropriate environment for work must be provided.
- There must be a distinction between the employee and the machine at work, as the employee is a human being made up of feelings, so moral stimulation is very necessary and is sometimes more effective than material incentives.
- The necessity of working to reduce the feelings of frustration and anxiety of individuals within organizations and reduce what is called job burnout.
- Using performance evaluation methods on a regular basis helps raise the level of performance and identify competencies.
- It is necessary to treat the individual as a partner in success.

### ١ - مقدمة الدراسة:

تعتبر دراسة الكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة العمل يشكل أحد الركائز الهامة التي يجب توفرها داخل بيئة العمل ومن الأولويات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا للعمل على توفير بيئة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية واستقطاب العديد من الكفاءات والموظفين الفعالين بالإضافة الي إضافة ميزة تنافسية للمنظمات بسوق العمل والحرص على تعزيز القدرات التطويرية للأشخاص واستخدام الموارد الاستخدام الأمثل.



نظرا للتطور التكنولوجي الهائل فأصبح الاهتمام بدراسة الكفاءات الإدارية من الأمور الثمينة التي يجب على الشركات بالقطاع الخاص والعام العمل على استقطابها لما تتميز بالابتكار والابداع وتنمية القدرات التنافسية بالقطاع الخاص والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات.

إن الكفاءات الإدارية لها العديد من التأثيرات على الجوانب الإدارية والمالية بالمنظمة حيث تساعد بشكل كبير في تبنى سياسيات المنظمة ومعرفة كيفية تحقيق أهدافها والعمل على النهوض بها والتركيز على استراتيجيات العملاء من اجل زيادة حصة السوق والارباح. لا شك ان الكفاءة الإدارية لها عظيم الأثر على بيئة الاعمال بالمنظمات حيث تساعد على تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية، كما ان وجود الكفاءات الإدارية يساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الحالة المزاجية للموظف وسلاسة في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

تمثل الكفاءة الإدارية من الأولويات الهامة التي تستحوذ على اهتمام الإدارة العليا لما لها بالغ الأثر في الإنتاجية والعاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ونظرا لشعور الباحث بأهمية دراسة الكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة الاعمال حيث لاحظ وجود علاقة قوية بين الكفاءة الإدارية بالمنظمات وزيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية بالعمل، لذا وجب التركيز على توضيح بعض النقاط الهامة منها: -

- أهمية الكفاءة الإدارية وماذا تعني؟
- كيفية تحقيقها بشكل إيجابي داخل بيئة العمل؟
- أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الافراد؟ والإنتاجية؟ أتمتة العمليات؟
- ما هي العوامل والركائز التي تساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى اليه الكفاءة الإدارية؟
- تأثير الكفاءة الإدارية على البيئة الخارجية للأعمال مثل العملاء والمساهمون؟

## ٢- مفاهيم الدراسة: -

يسعى الباحث في الشعور بفرضية او علاقة معينة بين متغيرات سواء كانت في السياق العلمي او غيره بحيث يعمل على اكتشاف هذه العلاقة ومحاولة الوصول الى مدخلات ومخرجات لهذا البحث من اجل التوصل لمعلومة مفيدة تساعد في زيادة الفهم لدى الباحث والمجتمع.

إن الإطار المفاهيمي لاي بحث علمي تمثل أحد العوامل الهامة والتي تمثل أداة تعبر عن مشكلة او ظاهرة معينة يهدف البحث الي الوصول اليها كما أن المفاهيم تمثل هيكل لتوضيح الفكرة التي يسعى اليه الباحث.

كما ان الإطار المفاهيمي يتميز بعده خصائص منها تحديد الإطار النظري وان يتلاءم مع موضع البحث بالإضافة الي سهولة فهم العلاقة بين المتغيرات في الدراسة.

لا شك ان تحديد المفاهيم المدرجة بالبحث من الركائز الهامة التي تساعد في بناء الأفكار والإطار وتحديد مضمون البحث، كما ان المصطلحات والمفاهيم تمثل الأساليب والتعريفات التي تنتقل فكرة البحث وترجمته لواقع ملموس حتى يسهل على القارئ معرفة ما يسعى اليه الباحث لتوضيحه والوصول اليه.



ونظرا لأهمية توضيح المفاهيم سوف نتناول في هذا الجزء معنى المصطلحات والمفاهيم التي تمثل الركيزة الأساسية للبحث.

## I. مفهوم الكفاءة.

الكفاءة باللغة الإنجليزية تعني "EFFICIENCY" وقد أوضح الامام العلامة ابي الفضل جمال الدين ابن منظور "وهو أديب ومؤرخ وعالم في الفقه الإسلامي واللغة العربية" في معجم لسان العرب على ان الكفاءة تعني "النظير والمساوي" وفي المعجم الوسيط فقط وردت على انها مشتقة من "كفأ" وهي على وزن "فعالة".

نقول ان الشخص لديه كفاءة علمية اي ان له قدرة ومؤهلات علمية، وإذا قلنا انه يتمتع بكفاءة عالية أي ان الشخص لديه قدرة عالية علي العمل بأهلية وجدارة.

الكفاءة في اللغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مكافئا ومساويا لشيء اخر.

وتعددت التعريفات الخاصة بمصطلح الكفاءة، ولكن الجميع اتفق على انها التركيز في تحقيق النتائج الأفضل باستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن استنتاج ان مفهوم الكفاءة يعني المقارنة بين الإنتاج والوضع الحالي للمنظمة.

او ما يمكن أن انتاجه والوصول اليه باستخدام الموارد نفسها، كالموارد البشرية والمالية مثل الجهود المبذولة، والوقت.

عرف العالم لويس دينوا "وهو أحد اهم العلماء في التنمية الإدارية" الكفاءة على انها مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهارات النفسية والحسية والحركية التي تسمح بممارسة دور او وظيفة او نشاط بشكل فعال.

كما عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) الكفاءة: على انها مزيج من المعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها ويجب على المنظمة تقييمها وتطويرها.

كما يختلف مفهوم الكفاءة حسب المجال فمن الممكن تعريف الكفاءة الإنتاجية (Productive efficiency) على انها تحقيق أفضل انتاج ممكن باستخدام الموارد والمدخلات المتاحة مع الحفاظ على مستويات أدني من التكلفة.

كما يمكن تعريف الكفاءة الفنية (Technical efficiency) على انها قدرة الوحدة التصنيعية على الوصول الى أقصى انتاج بجودة مقبولة بأقل كمية من المدخلات والأجور.

## II. مفهوم الإدارة.

مفهوم الإدارة لغة: تعتبر كلمة إدارة مصدرا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارةً، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار.

مفهوم الإدارة اصطلاحا: تعني المعرفة الصحيحة للعمل المراد من الافراد أن يقوموا به، ثم التأكد من تأديتهم هذا العمل بأفضل طريقة وأقل تكلفة.



عرف العالم فريدريك الإدارة بأنها العملية المرتبطة بالتنظيم والتخطيط والقيادة، وتطبيق الرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية.

عرف العالم وايرتيش وكونتر أن الإدارة هي العملية المتعلقة بصيانة وتصميم بيئة عمل معينة، حيث يعمل فيها الأفراد كفريق واحد بكفاءة بغرض إنجاز الأهداف الموضوعية.

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة.

ويمكن استنتاج ان الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بأقل قدر من الوقت والتكاليف والجهود الممكنة، وذلك من خلال التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه.

### III. مفهوم الكفاءة الإدارية.

الكفاءة الإدارية (Managerial competence) تعني قدرات ومهارات المدراء أو الافراد من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وأيضا المعلومات والنظريات والعلوم الإدارية بما يناسب مع الموقف الإداري وتطبيقها بنجاح من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة بدقة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما يمكن تعريف الكفاءة الإدارية على انها القدرات الخاصة التي تساعد في توجيه الافراد وتحديد المسؤوليات والمهام المتعلقة بالإدارة والقيادة الناجحة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أيضا يمكن تعريف الكفاءة الإدارية على انها عبارة عن عملية تأدية المسؤوليات والمهام الإدارية بفاعلية، حيث إن الإدارة الناجحة هي التي لديها الخبرات العامة في مجال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

لتحقيق الكفاءة لابد على المنظمة توفير أركانها الأساسية وهي المدير الكفاء والتنظيم الجيد والبيئة المناسبة.

يمكن تعريف الكفاءة الإدارية هي قدرة المدير في تقييم الافراد داخل المنظمة من اجل توظيف فعال لكي فرد ومعرفة القدرات والمؤهلات المناسبة لكل وظيفة وعمل الترقيات الصحيحة بناءا على مستوي الكفاءات لضمان توظيف الشخص المناسب بالمكان المناسب بالإضافة الي تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوي القسم والمنظمة ككل.

### IV. مفهوم بيئة الاعمال.

المقصود بمفهوم بيئة الاعمال (Business Environment) هي المحيط الداخلي والخارجي الذي يؤثر بشكل واضح على الاعمال وعلى الية تنظيم العمل وسلوك الافراد والمنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

إن بيئة الاعمال المناسبة تمثل أحد العوامل الضرورية في التأثير على سلوك الافراد وتوجهاتهم وأيضا مستوي الإنتاجية ومدى تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاعمال.



يمكن أيضا تعريف بيئة الاعمال على انها الظروف المحيطة بالأفراد والمنظمة والتي تؤثر بشكل إيجابي او سلبي على سلوك و الافراد والمنظمات ومدى التعاون لتحقيق اهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفها بأنها ثقافة المنظمة في التعامل مع الافراد والتفاعل من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### **.V مفهوم الرضا الوظيفي.**

يعتبر الرضا الوظيفي (Employee satisfaction) أحد الركائز والاركان المهمة والرئيسية في تحقيق مستوى الكفاءة الإدارية المطلوبة وتحقيق اهداف الشركة المطلوبة.

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور عاطفي إيجابي للأفراد داخل المنظمة عند قيام أحد الأشخاص بإنجاز عمل ما ويتم تقديره من قبل الإدارة او معرفة سلوك الافراد والعمل على تحفيزهم.

يتمثل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمات من العوامل المهمة التي تستحوذ على اهتمام الإدارة حيث يعبر عن مدى شعور الافراد داخل المنظمة بالارتياح والاستقرار ومن ثم زيادة الإنتاجية والكفاءة بالعمل. وهناك علاقة قوية بين الكفاءة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل نتائج لمجموعة من العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر وعواطف الافراد تجاه وظائفهم ومهامهم حيث يقارنوا دائما بين ما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي الحصول عليه. كما أيضا يهتم بكيفية الإدارة بالمنظمة وسياساتها في تنظيم وتوزيع الاعمال ومزايا العمل في المنظمة، ومستوى الأمان ومسؤوليات العمل، وانجازه، والاعتراف، والتقدير.

#### **.VI مفهوم القطاع الخاص.**

ترجع فكرة القطاع الخاص (Private Sector) الي العالم ابن خلدون عندما تحدث عن أهمية مشاركة القطاع الخاص في الإنتاج منذ عام ١٣٧٧ م وأيضا العالم ادم سميث في كتابه ثروة الأمم الذي تم إصداره عام ١٧٧٦ م من اجل التزايد في التخصص وتقسيم العمل بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

كما يمكن تعريف القطاع الخاص بأنه قسم من الاقتصاد يديره مجموعة من الافراد والاسر لتحقيق أكبر استفادة ممكنة والمساهمة في المجتمع.

ويمكن تعريف القطاع الخاص بأنه يتمثل في جزء من اجمالي الناتج المحلي-اقتصاد الدولة ويتم ادارته وامتلاكه من قبل الافراد والاسر في عدة اشكال من الاشكال القانونية للمنظمات منها شركات الأشخاص وشركات الأموال ويساهم هذا القطاع في دفع حركة التنمية الاقتصادية داخل اقتصاد الدولة.





### **VII. الفرق بين الكفاءة والفاعلية:**

مصطلح ومفهوم الكفاءة والفاعلية مرتبطان ارتباط وثيق بالإدارة فمتى توفرا أصبحت الإدارة ناجحة في اعمالها من حيث تحقيق الأهداف وبأقل تكلفة مع استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.

**الكفاءة:** كما وضحنا سابقا تعني باستخدام الموارد الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل وأقصى عائد وإنتاج. فهي تهتم بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات لتحقيق الهدف المطلوب بأقل تكلفة وجهد.

بينما تهتم **الفاعلية** في قيام الافراد بإنجاز الاعمال المطلوبة منهم بشرط تحقيق الأهداف المطلوبة.

### **VIII. مفهوم الندرة الاقتصادية:**

يرجع مفهوم الندرة الاقتصادية الي ندرة الموارد الطبيعية غير المتجددة والتي تنضب نتيجة الاستخدام، ويمكن تعريف الندرة على انها أحد المشكلات الاقتصادية التي تتمثل في رغبات الفرد اللامحدودة في ظل توفر محدود للموارد.

**IX. تقسيم العمل:** يقصد به (Division of labor) عملية تقسيم مراحل العمل على الافراد كلا حسب تخصصه بهدف الوصول لأفضل إنتاجية ممكنة وتحقيقاً لمبدأ الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

### **X. مفهوم البيروقراطية:**

تتكون من مقطعين الأول هام "بيرو" ويقصد به المكتب وهي كلمة فرنسية والمقطع الاخر "قراطيته" وهي كلمة يونانية وتعني الحكم. وتيسر البيروقراطية الى نظام حكم يتصف بالتخصص والالتزام بالسياسيات والإجراءات الثابتة كما يوجد تسلسل هرمي كما يوجد الروتين.

### **VII. مفهوم أتمتة العمليات:**

تعني استخدام الحاسب الالي والأجهزة المتطورة الحديثة المبنية على المعالجات والبرمجيات في شتى القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية بهدف تأمين سير الإجراءات والعمليات والأعمال بشكل آلي ودقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن، الأتمتة هي فن جعل الإجراءات والآلات تسير وتعمل بشكل تلقائي.

### **VII. الاحتراق الوظيفي:**

يعتبر الاحتراق الوظيفي من الأمور السلبية التي تواجه الكفاءات الإدارية داخل بيئة العمل حيث يمثل مدى الإنهاك والتوتر الوظيفي وهو نوع خاص من القلق المرتبط بالعمل، فهو حالة من الإرهاق البدني أو النفسي تؤدي الى تراجع الإنتاجية وفقدان الهوية الشخصية.



### ٣- مشكلة الدراسة:

أدى التطور التكنولوجي والعولمة الى إزالة الحدود الجغرافية والحواجز بين الدول مما سهل تبادل الأفكار والمعلومات والثقافات بين المنظمات وسهولة الدخول للأسواق العالمية بكل سهولة ويسر.

من فوائد العولمة زيادة التفاعلات الدولية وسهولة تبادل الكفاءات الإدارية بين الدول حيث نرى الان في معظم الهيئات والمنظمات الدولية العديد من الجنسيات المختلفة التي تعمل جنب الي جنب كل حسب مهامه ومسئوليته بهدف التوصل لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة وتحقيق أفضل أداء وانتاجية.

ساعد التطور التقني الهائل في الأونة الأخيرة الى الاطلاع على ما هو جديد وتنمية مهارات الافراد واكتساب الخبرات من السابقين مما يسهل عملية تطوير الافراد والوصول الي الكفاءات الإدارية المطلوبة.

كانت وما زالت الكفاءة الإدارية لها عظيم الأثر على بيئة الاعمال لما لها تأثير واضح على وضع السياسات الملائمة داخل بيئة العمل وسلوك الافراد وانتاجية العامل ومدى الاستقرار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

اهتم العلماء على مر العصور بتوضيح مدة أهمية الكفاءة الإدارية والتخصص في الاعمال وكيفية تعيين الافراد داخل المنظمة بناءا على تخصصه تماشيا مع مبدأ التخصص وتقسيم العمل من اجل زيادة مهارة الفرد وتطوير خبراته والعمل على الابداع والابتكار ومن ثم الإنتاجية الأفضل والعمل على توفير الوقت والجهد واطافة ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق.

**تكمن مشكلة البحث في التعرف على ما هي أهمية الكفاءة الإدارية في الوقت الحالي بناءا على التغييرات البيئية والسياسية والاقتصادية التي نعيشها الان، وما هي النظريات التي أكدت على الكفاءة الإدارية وتأثيرها على سلوك الفرد والمنظمة، أيضا مدى تأثير الكفاءة الإدارية على الرضا الوظيفي للأفراد داخل بيئة العمل.**

إن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعتبر المحيط الذي يساعد في إنتاجية الافراد ويساهم في استمرار الاعمال لاي منظمة لذا كان لزاما عليها الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة للعمل وتوفير سبل الراحة والاستقرار.

شعر الباحث بأهمية تواجد الكفاءات الإدارية في المنظمات ومدى تأثيرها على بيئة الاعمال الداخلية والخارجية حيث لاحظ يرى انه يوجد علاقة بين وجود الكفاءات الإدارية بالمنظمات ونقيضها.

إن الحفاظ على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمات ومنع التسرب الوظيفي واستقطاب الكفاءات الإدارية في مكانها المناسب يعد العامل المهم الذي لا بد ان تركز عليه الإدارات في الاعمال.

توفر الكفاءات الإدارية يساعد بشكل كبير في تطبيق السياسات التنظيمية داخل المنظمات، كما يساعد في قياس الإنتاجية لكل عامل وبناء الهيكل التنظيمي السليم ووضع سلم للمرتبات والأجور بما يتماشى مع توقعات الافراد، كما أنه يساهم في تطوير القدرات والمهارات للأفراد من خلال التعلم المستمر المنظم.



غياب الكفاءات الإدارية قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة الأعمال الداخلية وعلى إنتاجية الأفراد، حيث يساهم سلبا في وجود بيئة عمل غير هادئة وغير منظمة للأفراد وأيضا يعمل على توزيع المسؤوليات والمهام بشكل خاطئ مما يقلص تواجد ونمو الكفاءات الإدارية.

إن الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والمساهمون يمثلون نقاط التركيز المهمة حيث لولاهم لما تواجدت المنظمة لذا لا بد من تقديم أفضل منتج وخدمة لهم والاهتمام بمستوى الربحية والإيرادات لكي يساهم في جلب العديد من المساهمين للمنظمة والحفاظ على العملاء وزيادة حصة المنظمة في السوق.

ومن هذا المنطلق اهتم الباحث بالبحث والتعمق في هذا الموضوع من أجل الوصول والكشف عن العلاقة بين الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية والخارجية للأعمال ودراسة المتغيرات التابعة والمستقلة والاجابة عن التساؤلات التي تدور في ذهن الباحث وإيجاد الفرضيات المناسبة والوصول للنتائج التي تؤكد أو تنفي العلاقة.

سوف نسرد الان التساؤل الرئيسي التي يدور في ذهن الباحث والتي يركز عليها البحث والتقصي لمعرفة الإجابات والمخرجات بناء على التحليل الوصفي والكمي للبيانات وهي:

❖ هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وبيئة الاعمال بالمنظمات بالقطاع الخاص.

ولتحديد العلاقة بشكل واضح سوف نوضح بعض التساؤلات الفرعية لكي نصل الي السؤال الرئيسي للبحث ومنها: -

- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والإنتاجية؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية والتطوير المهني للأفراد؟
- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية وأتمة العمليات؟

#### ٤- أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على أهمية الكفاءة الإدارية داخل المنظمات بالإضافة الى توضيح الهدف الأساسي من البحث والدراسة هو الوصول الى تحديد مدى الارتباط والتأثير بين الكفاءة الإدارية والمتغيرات الأخرى في بيئة الاعمال.

أحد الأهداف التي يسعى الباحث في معرفته هل يوجد علاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء باعتبار أن رضا العملاء المحرك الأساسي لزيادة الإيرادات بالمنظمة ومن ثم الأرباح وبالتالي رضا المساهمون.

يسعى الباحث بالتعريف عن بعض المفاهيم التي تساعد القارئ في فهمها بشكل جيد والتميز بينها، كما يسعى الى معرفة أثر الكفاءة الإدارية على مستوى التطوير والنمو الوظيفي لأفراد داخل المنظمات حيث إن شعور الموظف بالاطمئنان من وجود إدارة فعالة وكفى يساعده بشكل كبير على التركيز وزيادة الإنتاجية وأيضا يساعد في تطوير الذات والشعور بقيمته وكأنه عنصر فعال داخل منظومة العمل.



من الأمور التي يترك لها الباحث هو التعرف على بعض المعوقات التي قد تؤدي الى عدم تمكين الكفاءات الإدارية والتسبب في ضمور هذه الكفاءات وعدم ترميتها.

يسعى البحث الي توضيح أثر غياب الكفاءة الإدارية على الاعمال حيث البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تأثيرها على مستوى رضا الموظفين وعلى إنتاجية العمل، وأثر ذلك في الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، والتعرف على سلوك الموظفين داخل المنظمات في حال غياب الكفاءة الإدارية ومستوي الإنتاجية ومدى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

### ٥- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في البحث والتقصي عن أحد القضايا الهامة التي تساعد القطاع الخاص في تطوير الموارد البشرية والكفاءات والعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء من اجل إضافة قيمة للمجتمع بالإضافة الى الحفاظ على الافراد وتنمية مهاراتهم ومعرفة سبب من أسباب تغير الإنتاجية.

### ١-٥ الأهمية النظرية:

- ✓ مناقشة وبحث قضية هامة "الكفاءة الإدارية" داخل المنظمات ومعرفة مدى تأثيرها.
- ✓ توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم التي نستخدمها بشكل يومي في حياتنا والتي لها علاقة مع البحث.
- ✓ أهمية قضية الكفاءة الإدارية ومدى احتياج المنظمات بالقطاع الخاص الى توفير الكفاءات البشرية التي تعمل على رفع الإنتاجية ومواصلة جهود القطاع الخاص في تنمية المجتمع وخلق قيمة مضافة.
- ✓ استكمال النتائج التي وصلت لها الأبحاث السابقة وسد النقص في بعض الجوانب.
- ✓ أهمية معرفة أحد الأسباب التي تؤثر على سلوك الافراد بالمنظمات.
- ✓ تعزيز تنمية مهارات الافراد وروح التعاون بين فريق العمل من خلال توفير البيئة المناسبة.
- ✓ التركيز على أهمية الكفاءة الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف.
- ✓ قلة الأبحاث التي ناقشت هذا الموضوع الهام والذي يهتم بتطوير مهارات الافراد وتمكين الكفاءات البشرية من اجل الوصول الى نتائج يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ إزالة بعض الغموض عن موضوع البحث بالإضافة الى التعرف على بعض الدراسات السابقة.

### ٢-٥ الأهمية التطبيقية والعملية:

إن الأهمية التطبيقية لاي بحث علمي من الدعائم الهامة التي يعتمد عليها وتتضح الأهمية التطبيقية من البحث في عدة نقاط منها:

- ✓ دراسة الفرضيات والعمل على ربطها بأرض الواقع للوصول الى نتائج يمكن الاستدلال عليها لاحقا.
- ✓ توضيح أهمية الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال.
- ✓ توفير النتائج التي تساعد المنظمات الناشئة والجديدة في التعرف على أهمية الكفاءة الإدارية من خلال الاستقصاء والبحث.
- ✓ الوصول للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة الى حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.



- ✓ الإجابة على بعض التساؤلات التي تثير أفكار الباحث والتي تؤكد أو تنفي تأثير الفرضيات ومدى الارتباط.
- ✓ توضيح دوافع تغير سلوك الافراد داخل المنظمة بالإضافة الى نتائج غياب الكفاءة الإدارية.

## ٦- فرضيات الدراسة:

يتمركز جوهر الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي في معرفة مدى وجود تأثير لعنصر الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال الداخلية والخارجية والتي تشمل (سلوك الافراد والإنتاجية والتطوير المهني ورضا العملاء) داخل المنظمات وتم تحديد المتغير المستقل للبحث هو الكفاءة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك الافراد، مستوى الإنتاجية، التطوير المهني للأفراد، ورضا العملاء، أتمتة العمليات.

تبنت الدراسة معرفة أنماط سلوك الافراد المتغيرة داخل المنظمة لذا استوجب على الباحث دراسة واحد من الأسباب التي يشعر الباحث أنها قد تعزي الى هذا التغير وهو عنصر الكفاءة الإدارية بالمنظمات حيث يساهم هذا العنصر من وجهة نظر الباحث في العديد من الإيجابيات داخل المنظمة مثل تغيير سلوك الافراد للأفضل من خلال التوجيه والقيادة والتنظيم والرقابة السليمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن ثم شعور الافراد بذاتهم من خلال انجاز الاعمال بأفضل الطرق والذي يساعد بدوره في شعور الافراد بالاستقرار الوظيفي مما يساهم بشكل او بأخر في زيادة الإنتاجية وتطوير مهارات الافراد من خلال تمكنهم من أداء مهامهم والعمل على الابداع والتطوير في الية سير العمل.

من خلال العينة التي تم أخذها بفرض ثبات العو الأخرى والعمل عليها سوف نتعرف على نتائج الدراسة ومدى التأثير بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة وقياس معامل الارتباط بين المتغيرات للوصول الى نتائج وتوصيات البحث بفرض ثبات العناصر الأخرى.

وقد تم تركيز اجمالي تساؤلات البحث في:

- ماهي العلاقة بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد.
- ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية ومستوى الإنتاجية.
- ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد.
- ما هي العلاقة بين الكفاءة الإدارية ورضا العملاء.

## ٧-الدراسات السابقة:

لا شك أن الدراسات السابقة في موضوع البحث او أحد عناصر المتغيرات لها عظيم الأثر في فهم النتائج التي توصل لها الباحثون وترسم العلاقات بين المتغيرات مما يساعد في عملية اختيار العناصر للبحث بشكل مهم بالإضافة لمعرفة الحقائق النهائية الذب توصلت له هذه الدراسات.

كما تعد الدراسات السابقة المنهل الذي يساهم للباحث في التعرف على نتائج هذه الدراسات على مختلف الأزمنة والعصور وتمده بالأفكار الرئيسية والتصورات والاهداف والقصور التي يجب على الباحث العمل عليها وتغطيتها من اجل التوصل لنتائج حقيقة ومؤثرة لهذا البحث.



سوف نتناول في هذا الجزء بعض من الدراسات السابقة التي ناقشت وبحثت في موضوع البحث أو أحد العناصر سواء المستقلة أو التابعة مثل (الكفاءة الإدارية، سلوك الافراد، الإنتاجية، رضا العملاء)، حيث إننا نستعرض هذه الدراسات من أجل فهم المتغيرات وما تأثيرها على بعضها البعض بالإضافة الى توفير المعلومات والمدخلات التي تساعدنا في الوصول للنتائج السليمة.

وكما وضحنا سابقا فان المتغير المستقل للبحث هو الكفاءة الإدارية والمتغير التابع هو سلوك الافراد، مستوى الإنتاجية، التطوير المهني للأفراد، ورضا العملاء.

### 7-1 الدراسة الاولى:

**عنوان الدراسة:** أولويات القيادة الإدارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للعاملين في جامعه الموصل بالعراق-العلي، صفاء-2023.

**أهداف الدراسة:** تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (أولويات القيادة الإدارية، الكفاءة الذاتية) في إطار الإفادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال مع محاولة الإضافة والاجتهاد وحسب متطلبات الموقف ومقتضيات الدراسة الحالية، كما تهتم ببيان الأثر الذي تحدثه أولويات القيادة عبر أبعادها مجتمعة في الكفاءة الذاتية للعاملين علي مستوى المنظمة المبحوثة، علما ان تحقيق هذا الهدف يوفر منطلقات أساس للمنظمات لإقرار مسئولية الأولويات لدي القادات وبيان الاثار التي تتركها ولما كانت الكفاءة الذاتية مخص اهتمام من قبل تلك المنظمات عليه تجلت قيمة هذا الهدف واهميته في ظل البحث الحالي.

**المتغير المستقل:** أولويات القيادة الادارية

**المتغير التابع:** الكفاءة الذاتية للعاملين،

**منهجية الوصف:** المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V26.

**أهم النتائج والتوصيات:** اهتمام القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بمسألة الأولويات في ميدان عملها تبيينها لمجموعة من الابعاد تمثلت بالاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية والمشاركة في صنع القرار.

وجود تأثيرات للأولويات القيادة الإدارية عبر ابعادها مثلت بالاهتمام بالعاملين، القيم الحية، إدارة الوقت، إجادة فنون التعامل مع التقنية والمشاركة في صنع القرار مجتمعه في الكفاءة الذاتية على مستوى المنظمة المبحوثة.

كما اقترحت الدراسة التركيز على شمولية التأثير التي تحدثه ابعاد أولويات القيادة الإدارية على الكفاءة الذاتية الى حد ان هذه الابعاد تأخذ مديات متنوعة تضي بظلها على الكفاءة الذاتية في ظل الدراسة الحالية وذلك عبر الإقرار الفعلي لدور واهمية كل بعد من ابعاد الأولويات دون اغفال او تجاهل أي بعد منها بحيث تعمل هذه الابعاد وفق منظور تداؤبي.

### 7-2 الدراسة الثانية:

**عنوان الدراسة:** بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية، الغليفة، عبدالرحمن

واخرون-2022)



**أهداف الدراسة:** الهدف الرئيسي من الدراسة هو توضيح مدى ارتباط وتأثير بيئة العمل الداخلية في زيادة فاعلية أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مفهوم وخصائص وأهمية بيئة العمل الداخلية، دراسة إدراك المؤسسات والمنظمات لمدى أهمية بيئة العمل لتحسين الأداء الوظيفي والإداري وزيادة الفاعلية والإنتاجية للموظفين، التعرف بعض السياسات والمعوقات التي تتسبب في تحويل بيئة العمل إلى بيئة داخلية غير صحية للموظفين وتتسبب في التسرب الوظيفي، والسعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أهم أولوياتها والذي بدوره يعود على المنظمات بالإيجاب.

**المتغير المستقل:** بيئة العمل الداخلية.

**المتغير التابع:** الفاعلية الإنتاجية-الرضا الوظيفي.

**منهجية الوصف:** المنهج الوصفي.

**أهم النتائج والتوصيات:** توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين زيادة الإنتاجية والحوافز المادية، وأن الاستقرار في العلاقات ومدى ارتباطها داخل بيئة العمل تؤثر على الحوافز المعنوية، بالإضافة الى تقدير جهود الموظفين يزيد من أدائهم الوظيفي.

عدم توفير الظروف الفيزيائية المناسبة (حرارة، إضاءة، هواء، تهوية، نظافة) تؤثر سلبًا على أداء وكفاءة الإنتاجية، أيضا في حالة وجود هيكل تنظيمي مناسب مع اختيار طرق فعالة لتدفق المعلومات بين السلم الهرمي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية لدى جميع المستويات.

## **8- حدود الدراسة:**

نظرا لأهمية الكفاءة الإدارية والتركيز على تحقيقها من قبل الإدارات وأثرها الواضح على بيئة الاعمال الخارجية والداخلية للمنظمة حيث اهتمت المنظمات في الفترة الأخيرة باستقطاب الكفاءات الإدارية وخاصة بالمناصب الإدارية العليا من اجل التأكد من وضع الخطط الاستراتيجية السليمة وتحديد واضح للأهداف بالإضافة الي إعادة بوصلة المنظمة نحو الاتجاه الصحيح.

حسب التغييرات في الأونة الأخيرة من صراعات وحروب وانتشار الأوبئة والأمراض وتعطل الاعمال صار لزاما على كثير من المنظمات ان تهتم بتحسين الكفاءات الإدارية واستقطابها من كل حذب وصوب من اجل تقليص فترات النمو وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة. إن تطور الشركات يأتي من تطور سلوك الافراد والمنظمة وحتى يتطور سلوك المنظمة لابد أن يتم مراجعة جميع السياسات والإجراءات واللوائح المستخدمة من أجل اجراء التطويرات والتحسينات والتغييرات ان لزم الامر بشكل كلي او جزئي.

كما ظهرت العديد من النظريات التي تفسر وتوضح للمنظمات كيفية تحقيق اقصى كفاءة إدارية سواء كان على المستوي الداخلي في التشغيل والإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات والرقابة الإدارية لتقليل التكاليف او على مستوى البيئة الخارجية متمثلة في القدرة التنافسية للمنظمة داخل السوق، وحصتها بالسوق، حجم قاعدة العملاء، ومدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة او المنتجات او توفير سلاسل الامداد الملائمة للمنظمات وعدم الاعتماد على مورد واحد لتقليل المخاطر.

## **1-8 الحدود الجغرافية:**



إن البعد الجغرافي للبحث العلمي يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد مكان البحث والدراسة وتم اختيار القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم الاطلاع على تقرير الهيئة العامة للإحصاء والصادر بتاريخ ١٥ يوليو من العام ٢٠٢٣ م حيث أوضح التقرير أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام ٢٠٢٣ هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً، حيث يمثل الذكور نسبة ٨٨% من إجمالي العاملين بالقطاع الخاص و١٢% من الإناث.

إن تحديد البعد الجغرافي للدراسة من الخطوات المهمة التي يركز عليها البحث حيث من الضروري دراسة الخصائص والسمات المميزة لمكان الدراسة بالإضافة إلى اختيار الأدوات والوسائل المناسبة والمتاحة لإجراء الدراسة وجمع العينة المناسبة لإعطاء صورة عن مجتمع الدراسة.

م	المدينة	نسبة التوزيع
١	الرياض	46%
٢	مكة المكرمة	18%
٣	المدينة المنورة	3%
٤	القصيم	4%
٥	المنطقة الشرقية	19%

جدول رقم (١) مصدر الجدول الهيئة العامة للإحصاء

يتضح من الجدول أعلاه أنه تمثل الرياض ٤٦% من إجمالي العاملين بالقطاع الخاص تقريباً تليها المنطقة الشرقية ١٩% ثم مكة المكرمة بنسبة ١٨%.

### ٢-٨ الحدود الزمنية:

يمثل البعد الزمني للدراسة التوقيت التي تم القيام بالدراسة من بداية البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات النهائية والانتهاج من عمل البحث وقد استغرقت تقريباً ١١ أسبوعاً من ابتداءً من ٠١ أكتوبر إلى ١٨ ديسمبر ٢٠٢٣ م.

استغرقت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من جوانب الاستطلاع والبحث والاستقصاء تقريباً حوالي ثلاثة أسابيع من الفترة ١٠ نوفمبر إلى ٠٢ ديسمبر من العام ٢٠٢٣ م.

### ٣-٨ الحدود البشرية:

إن الحدود البشرية في الدراسة اشتملت على جميع الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث تم الحصول على تقرير من الهيئة العامة للإحصاء موضح به أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام ٢٠٢٣ هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً، يمثل الذكور نسبة ٨٨% من إجمالي العاملين بالقطاع الخاص وتمثل الإناث نسبة ١٢% من الإجمالي.





وبالرجوع لمعادلة ستيفن سامبسون لاحتساب حجم العينة حيث إن حجم المجتمع هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً (N) عند مستوى دلالة ٩٥%، وقيمة Z المعيارية تساوي ١,٩٦ ونسبة الخطأ ٥% (d) مع توفر نسبة الخاصية والمحايدة ٥٠% (p). توصلنا الى أن حجم العينة المطلوبة هي ٣٨٥ فرد لاستكمال الجزء الثاني من الاستطلاع.

### ٩- منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية البحث العلمي والدراسة ذات أهمية كبيرة، حيث تعتبر الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي في استخراج المعلومات المطلوبة وتنظيم وإدارة عملية البحث العلمي. ولأثر البحث العلمي على المجتمع والمستفيدين من هذا البحث وخطورته في النتائج التي تقترحها البحث، لذلك تعتبر المنهجية هي الطريق والالية التي سيعتمد عليها البحث وذلك لا بد من اختيار المنهجية الصحيحة والسليمة التي تناسب الفكرة البحثية.

• المنهج الوصفي: أحد أهم وأبرز المناهج العلمية البحثية والتي يتم الاستعانة به في حالة وجود دراسة ذات صفات وصفية للوصول الى معلومات نوعية وليست كمية، وتستخدم بشكل دائم في الأبحاث الاجتماعية.

ونظراً أن الدراسة تعتبر أحد الأبحاث الاجتماعية التي تساعد في تحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات والوصول الى مستوى الكفاءة الإدارية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية.

فقد تم استخدام التحليل الوصفي ويتسم هذا النوع من التحليل يمكن من الوصول الى النتائج والظواهر الوصفية بشكل دقيق وواضح، ودراسة العلاقة بين المتغيرات والاعتماد عليه بشكل كبير في جمع المعلومات المطلوبة.

وتعد إيضاح خطوات المنهج العلمي من الأمور الهامة التي تساعد الباحث لفهم كيفية مراحل تفسير موضوع البحث، لذلك فإن المنهج الوصفي كغيره من مناهج البحث العلمي يتسم بعدد من الخطوات تتلخص في الآتي: -

### ١٠- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

ظهرت العديد من النظريات على مر العصور والتي تنادي بضرورة تحقيق الكفاءة الإدارية في بيئة العمل من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والاستخدام الأمثل للموارد في ظل مفهوم الندرة الاقتصادية.

كما اهتمت بضرورة تطبيق مفهوم الإدارة في الاعمال والذي يهدف الى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات السليمة التي تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية في بيئة الاعمال مع الاخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية وكيفية استغلال الفرص المتاحة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة.

### ١٠-١ النظريات الكلاسيكية:

نشأت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتمثل نظريات الفكر الكلاسيكية أحد أقدم نظريات الفكر الإداري والذي بني على أن الافراد داخل المنظمة لديهم حاجات اقتصادية ومادية وبالتالي في حالة اشباعها سيصل الى الكفاءة في الإنتاجية، حيث نادى هذه النظريات بالتخصص في العمل وتقسيم العمل من اجل تحقيق الكفاءة الإدارية والوصول لاستخدام أمثل للموارد.



كان الامر المسيطر على الفكر الكلاسيكي هو كيفية أداء الاعمال بطريقة مثالية لتحقيق الزيادة في الإنتاج وزيادة الكفاءة حيث اهتمت بتصميم طرق العمل وتنسيق الجهود البشرية والمادية وتطوير مبادئ العمل لما يناسب تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال التخطيط والرقابة السليمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن أهم علماء الفكر الكلاسيكي (هنري ميتكالف - فريدريك تابلور - فرانك وليليان جلبرت - هنري جانت - هارنجتون ايمرسون - هنري فايول - جيمس موني وآلان رايلي - شستر برنارد).  
يوجد الكثير من المبادئ والخصائص للنظريات الكلاسيكية منها:

- ظهرت النظرية الكلاسيكية بعد الثورة الصناعية في أوروبا والتطور الصناعي واستخدام الآلات.
- اهتمت النظرية بتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج.
- عملت النظرية الكلاسيكية على دراسة مشكلات وبيئة العمل لتحقيق الأهداف.
- اهتمت النظرية بالتخصص وتقسيم العمل من اجل زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التخطيط والتنظيم والرقابة كانت أهم اساسيات الفكر الكلاسيكي لتحقيق زيادة الإنتاج.

وتشمل المدرسة والنظريات الكلاسيكية على ثلاث نظريات هي: -

- نظرية الإدارة العلمية والتي تهتم بدراسة والبحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.
- النظرية البيروقراطية والتي تهتم بالقواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.
- نظرية المبادئ الإدارية والتي تركز على ضرورة تبادل المعلومات داخل المنظمة.

### ١٠-٢ النظريات النيو كلاسيكية:

تعتبر النظريات النيو كلاسيكية من النظريات التي ظهرت في بداية القرن العشرين حيث ساعدت هذه النظرية في معرفة وفهم السلوك البشري في العمل، حيث ساعد هذا الفكر في تقديم العديد من الأفكار والمعلومات لفهم سلوك العامل البشري ودراسة أسباب تغيره مما يفسر العديد من الظواهر التي أدت الي تغير الإنتاج.

أدى هذا النهج إلى تغيير وجهة النظر السائدة آنذاك بأن الافراد هم أدوات وعزز الاعتقاد بأن الموظفين يمثلون موارد قيمة. كما أنها وضعت الأساس للتطور اللاحق في نظرية الإدارة.

بالرغم من أهمية النظرية الا ان النهج النيو كلاسيكي الجديد ليس خاليا من القيود حيث إنها تفتقر إلى دقة النظرية الكلاسيكية بسبب أن السلوك البشري لا يمكن التنبؤ به، كما أن استنتاجاتها تفتقر إلى الصحة العلمية وتعاني من التحيز البحثي، ونتائجها مؤقتة. بالإضافة الى أن تطبيقه عملياً أمر صعب للغاية لأنه يتطلب ذلك تغييرات جوهرية في تفكير ومواقف كل من الإدارة والعاملين.

ظهرت العديد من النظريات للفكر النيو كلاسيكي وسوف نوضحها بالتفصيل بالفقرة القادمة.

### ١٠-٣ النظريات الحديثة:



بعد ظهور النظريات النيو كلاسيكية وتوضيح مدى أهمية الجوانب السلوكية والنفسية للأفراد حيث أصبحت هذه المقترحات بمثابة المدخل والبوابة للنظريات الحديثة في علم الإدارة. قامت النظريات الحديثة على افتراضات النظريات السابقة حيث اهتمت في كيفية تنسيق الجهود وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمات بشرط أن يتم الأخذ في الاعتبار رغبات وسلوكيات الأفراد.

ظهرت عدة نظريات في علم النظريات الحديثة منها:

### ١١- متغيرات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة بأنها عبارة عن كل شيء قابل للقياس سواء كان كمي أو نوعي، ومن صفات المتغيرات هي التغير حيث يتم تقسيمهم إلى نوعين هما المتغير المستقل والمتغير التابع.

إن المتغير المستقل يقصد به مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر في متغير آخر ولا تتأثر بأي متغيرات أخرى وفي بحثنا تم تحديدها وهي الكفاءة الإدارية.

أما المتغير التابع فهو عبارة عن الخصائص أو السمات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة وترتبط ارتباط وثيق بها، وفي بحثنا ستكون هذه المتغيرات هي: -

- ❖ البيئة الداخلية للمنظمة وتشمل على (سلوك الأفراد-الإنتاجية-تطوير مهارات الأفراد-أتمتة العمليات)
- ❖ البيئة الخارجية للمنظمة وتشمل على (رضا العملاء-الميزة التنافسية)

### ١٣- نتائج الدراسة الميدانية.

بعد الانتهاء من عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة، سنتطرق في الفقرة الحالية تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة عبر ردود أفراد العينة حول مؤشرات الفرضيات التي تم وضعها، ليتم بعدها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم الانطلاق منها في الجانب النظري، وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها لتدعيم هذا البحث وذلك من أجل التحقق من ثبوتها ومصداقيتها.

### ١-١٣ مجتمع الدراسة وعينتها.

تم الرجوع لمعادلة ستيفن سامبسون لاحتساب حجم العينة حيث إن حجم المجتمع والذي يشمل جميع الموظفين بالقطاع الخاص حسب إحصائية هيئة الإحصاء السعودية للعام الحالي ٢٠٢٣ بالربع الثاني هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً (N) عند مستوى دلالة ٩٥%، وقيمة Z المعيارية تساوي ١,٩٦ ونسبة الخطأ ٥% (d) مع توفر نسبة الخاصية والمحايدة ٥٠% (P). توصلنا إلى أن حجم العينة المطلوبة هي ٣٨٥ فرد لاستكمال الجزء اللاحق من الاستطلاع.

### ٢-١٣ أداة الدراسة.



تم استخدام أداة الاستبانة كنموذج لتجميع البيانات كأفضل وسيلة حيث ان التوزيع الجغرافي لعينة البحث حول المملكة العربية السعودية ويوجد وصعوبة الوصول للجميع وتم تصميم الاستبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدة محاور تتضمنها تساؤلات، وتم نشر الاستبيان على كافة الوسائل الإلكترونية العملية المنتشرة لدى مجتمع العاملين بالمملكة العربية السعودية وتم إيقاف استقبال الردود للاستبيان بعد الوصول لحجم العينة المطلوبة للدراسة.

### ١٣-٣ صدق وثبات أداة الدراسة.

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة والباحثين والمهتمين بمجال البحث العلمي وتم تزويدهم بالفرضيات وتساؤلات الدراسة بقصد الاستفادة من خبرتهم وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين وتم التعديل عليها حسب توصيات المحكمين حتى أصبحت بصورتها النهائية.

تم نشرها وتوزيعها على المنصات الإلكترونية المختلفة، ولقياس ثبات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ كما هو موضح بالجدول أدناه: -

عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ
٥٥	٠,٩٥٩

الجدول رقم (٢) مصدر تحليل البيانات من قبل الباحث باستخدام SPSS 29.0.1.0

بعد اختبار فرضيات البحث جزءا مهما من عملية البحث العلمي؛ حيث يتم استخدام الأدلة والبيانات للتحقق من صحة، أو عدم صحة الفرضيات التي تم وضعها، ويتم تصميم الاختبارات بطريقة منهجية للتحقق من مدى توافق البيانات المتاحة مع الفرضية المطروحة.

### ١٣-٦-١ اختبار الفرضية الأولى.

تم عمل اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية وسلوك الافراد داخل المنظمة، واختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على سلوك الافراد، حيث بلغ معامل الارتباط "R" ٧٥,٢% ومعامل الارتباط "R2" ٥٦,٥% أي قيمة ما يتم التغيير في مستوى سلوك الافراد ناتج عن التغيير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت ٠,٠٠١ عند مستوى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على سلوك الفرد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد.

### ١٣-٦-٢ اختبار الفرضية الثانية.



أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على انتاجية الافراد، حيث بلغ معامل الارتباط "R" ٦٩,٤% ومعامل الارتباط "R2" ٤٨,٢% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى انتاجية الافراد ناتج عن التغيير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات. كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت ٠,٠٠١ عند مستوى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على انتاجية الفرد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وانتاجية الفرد.

### ٣-٦-١٣ اختبار الفرضية الثالثة.

تم عمل اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على تطوير مهارات الافراد داخل المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" ٧٢,١% ومعامل الارتباط "R2" ٥١,٩% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى انتاجية الافراد ناتج عن التغيير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت ٠,٠١٢ عند مستوى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الافراد ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومهارات الفرد.

### ٤-٦-١٣ اختبار الفرضية الرابعة.

تم عمل اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء والميزة التنافسية للمنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الادارية على مستوى رضا العملاء بالمنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" ٧٢,٢% ومعامل الارتباط "R2" ٥٢,١% أي قيمة ما يتم التغير في مستوى رضا العملاء ناتج عن التغيير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

كما تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت ٠,٠٠٦ عند مستوى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على مستوى رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية ومستوى رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

### ٥-٦-١٣ اختبار الفرضية الخامسة.

تم عمل اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ومستوى أتمة العمليات داخل المنظمة، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح بالجدول أدناه:



أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات داخل المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" ٦٩,٤% ومعامل الارتباط "R2" ٤٨,١% أي قيمة ما يتم التغيير في مستوى رضا العملاء ناتج عن التغيير في الكفاءة الإدارية بالمنظمات.

تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت ٠,٠٠١ عند مستوى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات المنظمة ويوضح الشكل أدناه معادلة خط الانحدار البسيط بين الكفاءة الإدارية وأتمتة العمليات داخل المنظمات.

### ١٣-٨ نتائج الاستبيان:

لوحظ عدد كبير من المبحوثين رأوا أن توفر الكفاءة الإدارية مهم في الوقت المعاصر للمنظمات وخاصة في التطور التكنولوجي الهائل وعصر السرعات التقنية، لذا لزم على معظم الشركات الان الانتباه للحفاظ على الكفاءات الإدارية ومحاولة تنمية مهاراتهم والعمل على رضا الموظفين بشكل جيد، وتوفير البيئة المناسبة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة سواء كان على مستوى التشغيل او على مستوى الخطط الاستراتيجية، وسوف نوضح النتائج والتوصيات من خلال البحث في القسم القادم.

### ١٤ تحليل النتائج والتصور المقترح:

من خلال ما تم عرضه وتحليله من معطيات وفرضيات ودراسات ميدانية وتحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال التحليل الإحصائي سوف نستعرض فيما يلي مناقشة وتحليل نتائج هذه الدراسة وفقا لما تم فرضه من فرضيات وما تم استعراضه من دراسات سابقة ونظريات حسب الآتي:

### ١٤-١ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### **مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد:**

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على سلوك الفرد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الإدارية والاهتمام به وتوفير كافة العناصر المادية والمعنوية لتهيئة بيئة عمل مناسبة للكفاءات الإدارية في المساهمة بشكل كبير في تغيير سلوك الافراد للأفضل وتحسين الحالة المزاجية وبالتالي مؤشر قوي لزيادة الانتماء والنماء، كما يساعد في اندماج الافراد مع عملهم وتوطيد الروابط العاطفية بين الافراد والمنظمة وهو ما يساهم بالنهاية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامه للمنظمة.

#### **مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على الانتاجية:**

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثانية التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على الانتاجية داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة



الإدارية والإنتاجية داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الأخرى، حيث لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في تعديل الحالة المزاجية للفرد وبالتالي سلوكه يكون إيجابياً نحو العمل مما يساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية.

إن عامل الكفاءة الإدارية يشمل العديد من الصفات منها القيادة الناجحة وحسن استغلال الموارد المتاحة وتعديل سلوك الأفراد وعمل التخطيط اللازم والتنسيق بين الجهود ومراعاة التعويضات التي تصرف للموظفين وأيضاً محاولة إثبات الذات للموظفين بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال التعلم والنقد البناء.

#### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الأفراد:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الثالثة التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على تطوير مهارات الأفراد داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الأفراد داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الأخرى، حيث لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في تحقيق الذات للأفراد وأيضاً التخطيط والتوجيه والتنسيق والنقد البناء كل هذه العوامل تساهم بشكل كبير في رفع أداء ومهارة وخبرة الأفراد داخل المنظمات.

إن وعي الإدارة الناجحة بتطوير مهارات الأفراد وتحسينها بشكل مستمر من خلال التعليم المباشر أو من خلال الدورات التدريبية والقوة بالعمل وورشات العمل وحضور الدورات والندوات العامة كل هذه الوسائل تمثل أهدافاً استراتيجية للمنظمة حيث تساهم مستقبلاً في توفير الكفاءات الإدارية للمناصب الشاغرة لاحقاً.

إن تطوير مهارات الأفراد تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع الأداء والكفاءة بالعمل وزيادة الإنتاجية وتساهم بشكل مباشر في خفض التكلفة من خلال البحث عن سبل كثيرة، على سبيل المثال لا الحصر أصبحت الآن سلاسل الإمداد تحتاج وعي ومهارة وخبرة من أجل تحقيق أهدافها والحصول على التمديدات ذات الجودة المناسبة بالأسعار المناسبة.

كل هذه المميزات والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من أجل تطوير مهارات الأفراد والعمل على تحسينها واكتساب خبرات جديدة.

#### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرابعة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على رضا العملاء والميزة التنافسية:

رغم حيادية بعض الأشخاص حول تأثير الكفاءة الإدارية على رضا العملاء والميزة التنافسية وحسب مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الرابعة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الإدارية وتحقيق رضا العملاء والميزة التنافسية.

إن الوصول إلى رضا العملاء يمثل مخرجات لعدة مدخلات تبدأ مباشرة بالفرد داخل المنظمة وسلاسل الإمداد.

إن المنظمات التي تسعى لتحقيق رضا العملاء عليها الاهتمام بالمدخلات لكي تصل لمخرجات سليمة، من خلال اهتمام المنظمة بالأفراد وسلوكهم والحالة المزاجية وتوفير البيئة المناسبة وصرف التعويضات المناسبة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية والاهتمام بالعملاء من قبل قسم خدمات العملاء وتقديم أفضل تجربة للعميل، كل هذه الأمور تشكل مدخلات رضا العملاء وأيضاً صفات الكفاءة الإدارية داخل المنظمة.



لذا فتطبيق الكفاءة الإدارية بكل أنواعها داخل المنظمة يمثل اهتمام كبير بالعملاء حيث إن البيئة الداخلية السليمة تعطي مخرجات سليمة وبالتالي الوصول لرضا العملاء وتحقيق شرائح أكبر من السوق.

أيضا الان أصبحت المنافسة قوية جدا في السوق حيث تستطيع الشركات الناشئة المنافسة والصمود من أجل الحصول على حصة من السوق كل هذه الأمور تجعل لزاما على المنظمات التميز من أجل الحصول على ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنافسة والاستمرار.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الخامسة والتي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات:

من خلال مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الخامسة التي تتمثل في أثر الكفاءة الإدارية على أتمتة العمليات داخل المنظمة، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول أعلاه عن وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين مدى تأثير عامل الكفاءة الإدارية وأتمتة العمليات داخل المنظمة مع ثبات باقي العوامل الأخرى، حيث لوحظ من خلال الإجابات والمقابلات الشخصية والملاحظات أن الكفاءة الإدارية تساهم في توفير الوسائل والأنظمة الحديثة التي تساعد في سهولة وتيسير العمل بالإضافة الى توفير الدقة والرقابة علي العمليات.

إن وعي الإدارة الناجحة بتوفير الوسائل الحديثة تمثل نقطة تحول خاصة بالوقت المعاصر حيث التقدم التكنولوجي الهائل فاصبح على المنظمات الان مواكبة التغير والتطوير من أجل الحفاظ على عملائهم من خلال تقديم منتجات متطور وحديثة تلأئم السوق.

تساعد أتمتة العمليات على تقليل الوقت والجهد والتكاليف بشكل كبير وبالتالي زيادة أرباح الشركة كل هذه الأمور تمثل نتائج تطبيق الكفاءة الإدارية بعواملها وعناصرها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية.

### ١٤ - ٢ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة المنهل الأساسي الذي يأخذ منه الباحث أفكار الباحثين ورؤيتهم وملاحظتهم والتوصيات التي قاموا بها من أجل تكوين فكرة عن موضوع البحث وبالتالي وضع فرضياته ونظريته ومن ثم البحث بمنهج علمي للوصول لتحقيق النظرية سواء بالقبول او بالرفض، وسوف نستعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة من أجل التوصل لفكرة شاملة وواضحة عن الموضوع:

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وجاء التشابه مع دراسة صفاء العلي (٢٠٢٣) ودراسة عبدالرحمن الغليقه (٢٠٢٢) ودراسة سامي بن مروة (٢٠٠٦) ودراسة حليلة بن طري (٢٠١٥) ودراسة محمد أحمد صالح (٢٠٢٢) ودراسة أمينة السنان (٢٠١٥) ودراسة نزار بن عواد (٢٠٠٦).

وجاء الاختلاف بالمنهج المتبع بالدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث استخدمت دراسة عماد زيدان (٢٠١٧) المنهج الميداني، بينما استخدمت دراسة راغب الغصين (٢٠١٤) التحليل الكمي، أيضا استخدمت دراسة عبدالحكم رمضان (٢٠٢٠) التحليل الكمي.

### ١٤ - ٣ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:





لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج والمؤشرات التي ساهمت في تفسير الفرضيات، حيث تقاطعت هذه النتائج مع ما جاءت به المقاربات النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نبرز العلاقة بين أثر الكفاءة الإدارية والبيئة الداخلية والخارجية للأعمال بطريقة نظرية وعملية ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها من عينة المجتمع تم التأكد من وجود علاقة بين الكفاءة الإدارية وبين سلوك الفرد والإنتاجية وتطوير مهارات الافراد وأتمتة العمليات ورضا العملاء، وقد تناولت هذه الدراسة مجموعة من النظريات التي تخدم دراستنا.

#### (١) مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

**نظرية الإدارة العلمية:** من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما تشير إليه نظرية الإدارة العلمية حيث تستنتج أن النظرية اعتمدت بشكل كبير على التحول الي تحقيق الكفاءة الإدارية داخل بيئة العمل لما رأت من تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خلال هذا التطبيق، حيث اتسم الفكر بالتخصص وتقسيم العمل وهو أحد وسائل تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تمكين الافراد داخل المنظمات باعتبارهم المسؤولين على تحقيق أفضل أداء وعمل، بالإضافة الى العمل علي تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الوصول الى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

ساعدت النظرية الكلاسيكية العديد من المنظمات على التحول الي الطرق العلمية التي تعمل وفق نهج مخطط له بالإضافة الي عملية التنظيم والرقابة التي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل أداء.

كان عامل الكفاءة الإدارية هو المؤثر الكبير الذي يؤثر في إنتاجية العامل وفق الفكر الكلاسيكي حيث دعا العالم تايلور أصحاب الاعمال بصرف مبالغ إضافية للعمال ذات الجهود الإنتاجية الكبيرة.

#### ٤-١ - ٤ النتائج العامة للدراسة:

من خلال الاطلاع على المحور النظري للدراسة وافترض انه يوجد علاقة بين المتغير المستقل الكفاءة الإدارية وبين المتغيرات التابعة سلوك الافراد، الإنتاجية، تطوير المهارات، أتمتة العمليات، رضا العملاء وميزة تنافسية، وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية للبحث حسب الحدود التي تم وضعها سواء كانت الزمنية والمكانية داخل المملكة العربية السعودية بالقطاع الخاص وعلى حسب ما تم تفسيره وتحليله والتوصل اليه من عدة نتائج متعلقة بالكفاءة الإدارية وأثرها على بيئة الاعمال من خلال النقاط الآتية: -

- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وسلوك الفرد داخل المنظمة، حيث كلما توفرت الكفاءة الإدارية زاد السلوك الإيجابي الفعال للموظف وكلما غابت زاد احتمال السلوك غير الفعال للأفراد مع ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة مثل الحوافز المادية او التعويضات.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وزيادة الإنتاجية.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وزيادة مهارات الافراد داخل المنظمة.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وحسن أتمتة العمليات بشكل امثل.
- يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وتعزيز تجربة العملاء وزيادة الرضا.



• يوجد علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة داخل السوق، حيث تسعى المنظمات للتميز من أجل الحصول على حصص أكبر بالأسواق المحلية والعالمية.

الجدير بالذكر أن الكفاءة الإدارية وعواملها وانواعها تساهم بشكل كبير في تحقيق معدلات إنتاجية أفضل وخصوصا اذا كان هناك رقابة إدارية جيدة للتوجيه وتنسيق الجهود بين الافراد.

العمل على تقليل الاحتراق الوظيفي وتقليل شعور الإحباط للأفراد داخل العمل من الأمور المعاصرة التي يلزم على المنظمات التركيز عليها ومحاولة الاهتمام بها.

توفير البيئة المناسبة والملائمة للعمل تساعد بشكل كبير على تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث تساهم في الانضباط بالعمل بالإضافة الى توحيد الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للأقسام تناسقا مع الأهداف العامة الاستراتيجية للمنظمة.

#### ١٤- ٥ اقتراحات وتوصيات الدراسة:

إن الكفاءة الإدارية بمفهومها الشامل وأقسامها المتنوعة والتي تشتمل على الكفاءة الإدارية في التشغيل والإنتاج وسلاسل الامداد والإدارة العامة بالوقت المعاصر من الأمور الضرورية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق تحول للمنظمات حيث تعمل على تنسيق الجهود وتوفير المدخلات والرقابة على التكلفة وتقليل نسبة الهدر بالإنتاج، كل هذه الأمور تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة والارباح.

**استقطاب الكفاءات:** لذا توصي الدراسة بأهمية استقطاب الكفاءات الإدارية سواء كان من الخارج-دم جديد أو من الداخل من خلال تنمية قدرات الافراد داخل المنظمة وتحسين مهاراتهم وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المطلوبة.

لكي تقوم الكفاءة الإدارية بعملها على أكمل وجه لابد من الافراد داخل المنظمة الاهتمام بالخطوات العلمية للقيام بتنفيذ الاعمال من خلال:

**اعداد الهدف المطلوب:** يتعين على المنظمات تحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد بوضوح مع ضمان فهم الفرد للأهداف بشكل كامل بالإضافة الى توفير الوسائل المساعدة لتحقيق هذه الأهداف فكثيرا ما نرى منظمات تحتاج تحقيق تارجت مبيعات بدون ان توفر الوسائل المساعدة مثل خدمات التسويق او السيولة المطلوبة لموازنة التسويق أو حتى افراد المبيعات بشكل سليم لتغطية السوق، كل هذه الأمور لابد أن يتم دراستها ووضعها بشكل سليم.

**التغذية العكسية والتدريب:** هذه المرحلة من المراحل الهامة لضمان حسن سير العمل بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال لزم الامر وعمل النقد البناء من أجل ضمان تدريب الافراد بشكل مستمر.

**تقييم الأداء:** يتم عمل تقييم للأداء كل فترة دورية من أجل ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين أداء الافراد باستمرار.

حسب ما افاد به الرئيس التنفيذي " أولا كيلينوس" بشركة مرسيدس إن الكفاءة هي "العملة الجديدة" في سوق السيارات الكهربائية" وقال كيلينوس إن سيارة CLA الجديدة تستهدف استخدام طاقة يبلغ ١٢ كيلووات في الساعة لكل ١٠٠ كيلومتر، ونطاق قيادة يصل إلى ٧٥٠ كيلومتراً. وهذا بالمقارنة مع ١٧ إلى ١٨ كيلووات في الساعة لكل ١٠٠ كيلومتر في طراز EQA 350 من سيارات الدفع الرباعي المدمجة التي تقدمها مرسيدس اليوم.



### تنمية مهارات الأفراد:

توصي الدراسة أيضا بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الافراد من خلال التدريب المستمر والملاحظة وأيضاً انشاء ورش العمل والدورات التدريبية لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات للأفراد داخل العمل.

### وضع الموظف المناسب بالمكان المناسب:

من الضروري أن يتم اختيار كل موظف داخل المنظمة وفق وصف وظيفي واحتياجات وظيفية معينة كي يتم اختيار الموظف المناسب بالمهارات المناسبة، هذا الأمر يعتبر مهم جداً في عملية اختيار وتعيين الافراد.

### استخدام الموارد:

يجب على المنظمات استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم حيث نلاحظ ارتفاع في نسب الهدر بالإنتاج وأيضاً ارتفاع التكلفة نتيجة عدم تخطيط سلاسل الامداد بشكل صحيح، كل هذه الأمور تمثل عائقاً كبيراً للمنظمات لذا لابد وضع خطط استراتيجية لتنفيذ هذه الاعمال.

إن التوجه بالوقت المعاصر الى تعيين الكفاءات الإدارية والتي تمثل إضافة قيمة للمنظمة حسب ما افاد به الرئيس التنفيذي لشركة Google، ساندر بيتشاي، للموظفين عن عهد جديد يسمى "Simplicity Sprint"، والذي سيطلب أفكاراً من أكثر من ١٧٤٠٠٠ موظف حول مكان التركيز وتحسين الكفاءة.

وقال بيتشاي إن إنتاجية جوجل كشركة ليست في المكان الذي تحتاج فيه إلى عدد الموظفين، وحذر من تشدد الاقتصاد.

كما افادت رئيسة الموارد البشرية "فيونا سيكوني" فيما يخص المخاوف على مستوى الصناعة بشأن تسريح العمال، وقالت إن الشركة "لا تتطلع حالياً إلى تقليل إجمالي القوى العاملة في Google"، لكنها كررت الحاجة إلى مزيد من الكفاءة والتركيز.

لذا لابد من الاهتمام بتوفير الكفاءات الإدارية والعمل على تنمية مهاراتها ودعمها بحيث يتم تطوير الاعمال وتحسين جودة العمليات الإدارية والتشغيلية.



١٥ - مراجع الدراسة:

- الغصين، راغب وآخرون - أثر السيولة والملاءة المالية والكفاءة الإدارية على ربحية شركات التأمين (دراسة تطبيقية على شركات التأمين السورية الخاصة) - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-٢٠١٤.
- رمضان، عبدالحكم عبدالسميع وآخرون - أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية والسيولة على ربحية شركات التأمين المصرية "دراسة تطبيقية" - مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد ٢١-العدد الأول-٢٠٢٠.
- طرى، حليلة - أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة-٢٠١٥.
- مروّة، سامي كامل محمد - العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم-٢٠٠٦.
- صالح، محمد أحمد - الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام-٢٠٢٢.
- العلي، صفاء - اولويات القيادة الادارية وتأثيرها في الكفاءة الذاتية علي العاملين-٢٠٢٣.
- الغليقة، عبدالرحمن طارق وآخرون - بيئة العمل الداخلية بالقطاع الخاص وأثرها على الرضا الوظيفي وزيادة الفاعلية الإنتاجية-٢٠٢٢.
- زيدان، عماد عبد الستار طه - تأثير الكفاءة الإدارية في المكتبات الجامعية على خدمات المعلومات-٢٠١٧.
- السنان، أمّنة - دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير- جيجل-٢٠١٥.
- أبو عواد، نزار إبراهيم - واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين-٢٠٠٦.
- بن عبيلة، أمين - أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي-٢٠١٦.



## ١٧- ملخص الدراسة:

تعد الكفاءة الإدارية أحد الركائز المهمة في عملية تطور ونمو المنظمات حيث فرض التطور التكنولوجي الهائل العديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتي يستدعي مواكبتها داخل المنظمات من أجل الحفاظ على التواجد بالسوق ودعم الميزة التنافسية للشركات من ثم زيادة الأرباح.

نظرا لأهمية الكفاءة الإدارية على بيئة الاعمال حيث تساعد على تغيير سلوك العاملين الى الأفضل وبالتالي شعور الموظف بالانتماء والرضا ومن ثم يعمل ضمن فريق عمل واحد مما يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات دون اهدار للوقت والجهد والمال.

ومن منطلق شعور الباحث أهمية هذا الموضوع والرغبة في البحث للوصول لنتائج حقيقية من عينة المجتمع لإثبات صحة العلاقة بين الكفاءة الإدارية كعامل مستقل وبين سلوك الافراد والإنتاجية ورضا العملاء كعامل تابع.

تم اختيار القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وتم الاطلاع على تقرير الهيئة العامة للإحصاء والصادر بتاريخ ١٥ يوليو من العام ٢٠٢٣ م حيث أوضح التقرير أن عدد العاملين المسجلين بالقطاع الخاص حتى نهاية الربع الثاني من العام ٢٠٢٣ هو ٩,٩٧٥,٦٨٥ عاملاً، حيث يمثل الذكور نسبة ٨٨% من اجمالي العاملين بالقطاع الخاص و ١٢% من الاناث.

تم احتساب العينة المراد الوصول اليها للتحقق من العلاقة بين المتغيرين ووصل حجم العينة إلى ٣٨٥ فردا من القطاع الخاص وتم ارسال الاستبانة عبر الايميلات وعبر وسائل التواصل الاجتماعي وتم استلام عدد ٣٩٠ استبانة منها ٣ استبانات غير صالحة تم استبعادها وتم العمل على عدد ٣٨٧ استبانة للتحليل الاحصائي عند درجة ثقة ٩٥%.

### تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية:

- الكفاءة الإدارية من الركائز الهامة التي يجب أن يتم توفيرها في بيئة الاعمال.
- تمثل الكفاءة الإدارية أحد الأسباب التي تساعد في تغيير سلوك الفرد بشكل إيجابي نحو تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة منه.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتغيير سلوك الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتحسين انتاجية الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وتطوير مهارات الفرد داخل منظمات القطاع الخاص.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية وحسن اتمة العمليات داخل منظمات القطاع الخاص.
- يوجد علاقة طردية قوية بين الكفاءة الإدارية البيئية الخارجية لمنظمات القطاع الخاص والتي تم تمثيلها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالإضافة الى الحصول على رضا العملاء.
- ضرورة الاهتمام بالأفراد داخل المنظمات لانهم يمثلوا المحرك الأساسي للمنظمات وأحد اهم عناصر الإنتاج.
- تطوير مهارات الافراد عامل أساسي في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- تحسين البيئة الداخلية للعمل وجعلها ملائمة تمثل عامل مهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وأيضاً الإنتاجية.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثامن والستين شهر ( يناير ) 2024

ISSN: 2617-9563

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عامل مهم في تقليل نسبة الهدر والعمالة غير الفعالة وأيضاً تحقيق توازن في عوامل الإنتاج بالإضافة الى تحسين القدرة الإنتاجية.
- ضرورة توفير الوسائل المناسبة التي تساعد في أتمتة العمليات وتسهيل انجاز الاعمال من قبل الافراد وأيضاً توفير أدوات الرقابة والأمان.
- تحسين الحالة المزاجية للعمال حيث تمثل الدافع وراء الإنتاجية بالإضافة لباقي العوامل الأخرى.