

## دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العمليات الإدارية بالمنظمة The Role Of Modern Administrative Trends In The Success Of Administrative Operations In The Organization.

د. عبد الرزاق فرج بن حليم - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا  
أ. إسراء عبد الكريم الوردلي - جامعة طرابلس الأهلية

### الملخص :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية في الإدارة (بالرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية)، والكشف على تأثير عامل الخبرة على اتجاهات الإداريين حول الإدارة (بالرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية)؟، والعمل على وضع برامج جودة الخدمات بالشركات، مما يسهم في تطوير العملية الإدارية.

ويرجع ذلك إلى الإدارة العصرية التي أصبحت تتسم بحركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة، ولا زالت تعرف تطوراً وتغيراً حاداً يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتغير دوره داخل التنظيم، ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كانت في السابق من الناحية العملية تغيراً جذرياً، وهذا بالاعتماد على الخبرات وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتكمن مشكلة البحث في ضعف تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بالمنظمة قيد البحث، وعدم تأهيل الموظفين في التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الجهاز الإداري الذي يعتمد بصورة كبيرة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في هذا البحث، أما في الإطار العملي فقد اشتمل على عينة البحث عند بعض الموظفين والإداريين في المنظمة قيد البحث، وقد

بلغ عدد أفراد العينة: 32 فرداً من إجمالي عدد العاملين بالشركة و عددهم: 122 فرداً أي بنسبة قدرها 26% من العدد الإجمالي.

وقد تمّ تقسيم الاستبانة إلى قسمين: هما البيانات الشخصية، والبيانات المتعلقة بالمفاهيم الحديثة للإدارة، وتمثلت في أربعة محاور هي: الإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة بالشفافية، والإدارة اللامركزية، والإدارة الإلكترونية.

ومن خلال التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة، ومن خلال اختبار فرضيات البحث تمّ التوصل إلى أهم النتائج للتحليل الإحصائي وهي: إنّ اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة ( الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة الإلكترونية) حول الإدارة اللامركزية هي اتجاهات سلبية، وأنّ دور الاتجاهات الحديثة للإدارة الحديثة في نجاح العملية الإدارية هو دورٌ كبيرٌ، وأنّ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) تُعزى لمتغير الخبرة.

وقد خلّص البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية العامة أهمها: إنّ معظم العاملين بالشركة يميلون لاستخدام الإدارة بالرؤية المشتركة مع صعوبة تفهّم العاملين بالشركة لرؤية ورسالة الشركة مع الإدارة القائمة، ورغبتهم في إنجاز أعمالهم بطريقة فردية، ومعظم العاملين بالشركة يفضلون استخدام الإدارة بالشفافية بدل أي ضبابية في العمل، ويحرصون على ضرورة توضيح المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل. ويحبذ معظم العاملين بالشركة سياسة العمل باللامركزية؛ لأنّها تتيح فرص اتخاذ القرار، وتُسرع في إنجاز العمل بشكلٍ أفضلٍ مع تأكيدهم على المتابعة والمراقبة التي تعمل على سلامة أداء العمل بشكلٍ صحيحٍ.

وتوصّل الباحثان بالاستناد إلى النتائج السابقة إلى أهم التوصيات والتي تكمن في ضرورة ترسيخ مبادئ العمل الجماعي لإنجاز مهام العمل، والعمل على نبذ التنافس الفردي ممّا ينمّي الاتجاه نحو الإدارة بالرؤية المشتركة وتشجيع العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة جماعية وزيادة الاهتمام بالعمل بالاتجاهات الحديثة لنجاح العملية الإدارية، وتعريف العاملين بمحاورها وزيادة خبراتهم بشكلٍ عامٍ وتشجيعهم على استخدامها بشكلٍ علميٍّ.

#### **Research Summary:**

***The Research Aims To Identify The Role Of Modern Administrative Trends In The Success Of The Administrative Process In Management (With A Shared***

*Vision, Transparency, Decentralization, And Electronic), And To Reveal The Influence Of The Experience Factor On Administrators' Attitudes About Management (With A Shared Vision, Transparency, Decentralization, And Electronic)? And Work On Developing Quality Services Programs In Companies, Which Contributes To The Development Of The Administrative Process.*

*This Is Due To The Modern Administration, Which Has Become Characterized By A Rapid Intellectual Movement, Unlike The Administration Of Previous Eras And Still Knows A Sharp Development And Change, All Of Which Tend To Increase The Interest In The Human Resource And Change Its Role Within The Organization, And On The Other Hand, Increasing The Role Of Knowledge And Information In The Performance Of Activities And Increasing The Importance Of Information Technology Means And Communication In The Completion Of Administrative Work, The Features And Characteristics Of Modern Management Have Changed From What Was Previously In Practice A Radical Change, And This Is Based On Experiences And With The Help Of Means Of Information And Communication Technology.*

*The research problem lies in the weak application of modern administrative concepts in the organization under study, and the lack of qualification of employees in dealing with modern devices and equipment to keep pace with modern administrative concepts, which negatively affects the performance of the administrative apparatus, which depends largely on the application of modern administrative concepts.*

*The researchers used the descriptive approach in this research, but in the practical framework, the research sample included some employees and administrators in the organization under study. The number of sample members: 32 out of the total number of employees in the company: 122 individuals, i.e. 26% of the number Total.*

*The questionnaire was divided into two parts, personal data and data related to modern concepts of management, and represented in four axes: management with a shared vision, management with transparency, decentralized management, and electronic management.*

*Through the statistical analysis of the responses of the research sample to the questionnaire questions, and through testing the research hypotheses, the most important results of the statistical analysis were reached, which are that the attitudes of administrators about modern concepts of management (management with a shared vision - management with transparency - electronic management) about decentralized management are negative trends, And the role of modern trends of modern management in the success of the administrative process is a*



*significant role, and the absence of statistically significant differences between the trends of administrators about modern concepts of management (management with a common vision - management with transparency - decentralized management - electronic management) is due to the variable of experience.*

*The research concluded with a set of general theoretical results, the most important of which is that most of the company's employees tend to use the management with a common vision, with the difficulty of the company's employees understanding the vision and mission of the company with the existing management, and their desire to accomplish their work in an individual way, and most of the company's employees prefer to use the management with transparency instead of any ambiguity in the work. They are keen on the necessity of clarifying the information and facts related to the work. Most of the company's employees like the decentralization work policy because it provides opportunities for decision-making, and speeds up the completion of work in a better way with their emphasis on follow-up and control that works to ensure the safety of work performance correctly.*

*Based on the previous results, the researchers reached the most important recommendations, which lie in the need to consolidate the principles of teamwork to accomplish work tasks, and work to reject individual competition, which develops the trend towards management with a common vision and encourages workers to accomplish their work in a collective way and increase the interest in working with modern trends for the success of the administrative process, and the definition of Employees with its axes, increasing their experiences in general, and encouraging them to use them scientifically.*

## **المقدمة:**

بتكامل العمل التجاري مع العمل الإداري في الشركات والمؤسسات التجارية لا يمكن تصور إمكانية تحقيق المنظمة لرسالتها ووظائفها وتحويل رؤيتها إلى واقع ملموس بدون وجود جهاز إداري وعمليات إدارية، فهناك ارتباط وثيق بين حجم وجودة الخدمات التجارية والمنظومة الإدارية، وبالرغم من أن الإدارة العصرية تفرض نفسياً على الشركات إلا أن الملاحظ على الكثير من الشركات اتباعهم الأساليب الإدارية التقليدية، حيث تغلب تلك الأساليب على الأهداف، ويغلب الشكل على المضمون، وفي هذا الأسلوب يتحوّل الجهاز الإداري إلى جهاز خدمي يهتم بالأساليب دون النظر إلى مدى ارتباطه بأهداف ورؤية الشركات حتى عند اتباع نظام الإدارة بالأهداف، حيث يقسّم الهدف الاستراتيجي في هذا الأسلوب الإداري وفقاً لوظيفة

المنظمة إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي تُوزَّع على الكميات والأقسام، وتحوَّل إلى مهامٍ، وهذا يعني تعدُّد الأهداف وطرق الأداء تبعًا لتعدد المستويات الإدارية، فمن الطبيعي في هذا الوضع حدوث انفصال بين أهداف المستويات الإدارية المختلفة. إنَّ هذا التفتيت للأهداف في المنظمات اتباعًا لأسلوب الإدارة بالأهداف لا يساعد على وضوح الرؤية على كافة المستويات في المنظمات. وإذا كانت المؤسسات التجارية وعلى رأسها الشركات تطمح إلى الارتقاء بأدائها فمن الضروري أن يسود مبدأ الشفافية والمشاركة في إدارة المؤسسات، حيث تُعدُّ الشفافية إحدى الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية.

### أولاً - مشكلة البحث:

وتكمن مشكلة البحث في ضعف تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بالمنظمة قيد البحث، وعدم تأهيل الموظفين في التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة، ممَّا يُؤثر بشكلٍ سلبيٍّ على أداء الجهاز الإداري الذي يعتمد بصورةٍ كبيرةٍ على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

### ثانيًا - تساؤلات البحث:

ما اتجاهات الإداريين بالشركة قيد البحث حول المفاهيم الإدارية الحديثة (الإدارة بالرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية)؟  
ما دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية؟  
ما اتجاهات حديثي الخبرة من الإداريين بالشركة قيد البحث حول المفاهيم الإدارية الحديثة.

ما اتجاهات ذوي الخبرة من الإداريين بالشركة قيد البحث حول المفاهيم الحديثة للإدارة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الإداريين بالشركة قيد البحث حول المفاهيم الحديثة في الإدارة تُعزى لسنوات الخبرة؟

### ثالثًا - أهداف البحث:

- التعرف على دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية في الإدارة (الرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية).
- الكشف على تأثير عامل الخبرة على اتجاهات الإداريين بالشركة قيد البحث حول الإدارة (الرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية)؟

- العمل على وضع برامج جودة الخدمات بالشركة قيد البحث، ممّا يساهم في تطوير العملية الإدارية.
- تمسك إدارة الشركة قيد البحث بالقيم والمبادئ والتقاليد والالتزام المهني ليكونوا قدوة للعاملين معهم.
- إدراك أهمية بناء وصيانة فرق العمل لتحقيق الأهداف.

#### رابعًا - أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث فيما يقدّمه من نتائج يمكن أن تساعد على الآتي:
- الارتقاء بالعمل الإداري في الشركة قيد البحث من خلال التعرف على دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية.
  - تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتعديل السلبية منها بالأساليب المناسبة.
  - إجراء المزيد من البحوث في مجال قياس الاتجاهات التي تساعد على تطوير العمل التجاري.

#### خامسًا - منهجية البحث:

انطلاقًا من طبيعة البحث والأهداف وكذلك الإجابة على تساؤلاته فقد استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والجانب العملي، حيث تمّ الحصول على البيانات والمعلومات في هذا البحث من الكتب والدراسات والمراجع العلمية المتوفرة في المكتبات، بالإضافة إلى بعض البحوث العلمية المتعلقة بموضوع البحث. أمّا في الجانب العملي فقد تمّ جمع البيانات والمعلومات من خلال قائمة الاستبانة والمقابلة الشخصية مع الإداريين والموظفين بالشركة قيد البحث، للتعرف على دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية في الإدارة (بالرؤية المشتركة، وبالشفافية، واللامركزية، والإلكترونية)، حيث قمنا بالاعتماد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج المستهدفة. فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يستهدف جمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة تشخص الواقع، كما يهدف إلى وصف ما هو كائن من ظواهر معينة إضافة إلى تفسير تلك الظواهر وتحديد كافة الظروف والعلاقة بين المتغيرات.

#### سادسًا - حدود ونطاق البحث:

الحدود المكانية: شركة الريشة الذهبية لتوريد المواد الغذائية بمدينة طرابلس.  
الحدود الزمنية: تقتصر على الفترة الزمنية التي تم من خلالها هذا البحث من

2018/01/01م إلى 2019/08/30م.

## سابعًا - مجتمع البحث وعينته:

يشتمل مجتمع البحث على بعض من الموظفين والإداريين بشركة الريشة الذهبية بمدينة طرابلس. أمّا عينة البحث فتتمثل في عدد من الموظفين والإداريين بالشركة، حيث تمّ الحصول على المعلومات منهم من خلال صحائف الاستبانة التي تمّ توزيعها عليهم، وكان عدد أفراد العينة 32 فرداً من إجمالي عدد العاملين الذين يبلغ عددهم 122 فرداً.

## ثامناً - المصطلحات المستخدمة في البحث:

**الاتجاه :** كما عرّفه جيلفورد ( Guilford ) هو تهيؤ أو استعداد؛ كأن نفضل أو لا نفضل نوعاً من الأمور أو الأعمال الاجتماعية، وأنّه من الناحية النفسية ينطوي على اعتقادات كما ينطوي على مشاعر، وأنّ هذه الأخيرة هي التي تميزه عن الميل. (درويش، 1994، 14)

**الإدارة بالرؤية المشتركة :** هي الإدارة التي يتمّ فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكلٍ شموليٍّ، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة التجارية إلى عقلٍ وضميرٍ ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. (إدريس، 1996، 32)

**الإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف:** يتمّ فيها تحويل كل القائمين على العمل التجاري إلى شركاء يعرف كلّ منهم استراتيجيات التعليم الحالية والمستقبلية، ولكل منهم مهارة حق التعبير عن آرائه الشخصية، وتقبل آراء الآخرين دون إغفال رؤية الهدف الاستراتيجي ومرونة التحوّل عند الضرورة. (إدريس، 1995، 83)

**الشفافية :** مصطلح مرادف لمفهومي (الوضوح والمكاشفة) والإدارة بالشفافية تعني إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكلٍ أكثر تحديداً، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعمقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذوي العلاقة. وهو أحد المقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية. (إدريس، 2000، 73)

**الإدارة اللامركزية:** تتمثل في عملية توزيع السلطات والصلاحيات فقط على المستويات اليومية وبين الأقسام المتخصصة داخل المنظمة، وتبرز الحاجة إلى هذا النمط الإداري كلما اتسعت مهام المستويات العليا وزادت أعمالها وضاق وقتياً عند تسيير الأمور بكفاءة وفعالية. (أبو الفتوح، 1996، 23)



الإدارة الإلكترونية : استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات من أجل إنجاز وتسهيل الخدمات والمعلومات الإلكترونية إلى المستفيدين النهائيين في أي وقت وفي أي مكان. (باشري، 1999، 41)

### تاسعاً - الدراسات السابقة:

1- دراسة : بعنوان " الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين ". (دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين – عبد الله الفيتوري المرابط)، رسالة ماجستير غير منشورة (2005) ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الشفافية كمفهوم إداري حديث تساعد على تحقيق مناخ إداري جديد، باعتبار أن الشفافية الإدارية أصبحت شرط أساسي في العملية الإدارية، وهي أحد الأساليب المهمة التي قد تتبعها المنظمات لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ضعف الشفافية بالشركة قيد البحث من خلال قلة اهتمامها بمرونة القوانين واللوائح المعمول بها، وقلة الاهتمام البيروقراطي الذي يسهم في عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما أظهرت الدراسة عدم تبسط الإجراءات الإدارية، ممّا أثر سلبياً على سلوك العاملين بالمنظمة. أمّا أهم توصيات هذه الدراسة فتكمن في الاهتمام بالتشريعات الإدارية بوجه عام، والقوانين واللوائح بوجه خاص، والعمل على تحقيق المرونة والموضوعية، والعمل على تحديد أولويات الأهداف والسياسات المطلوب تحقيقها، وتبسيط إجراءات العمل بشكل يسمّى بأداء الأنشطة والأعمال دون أي صعوبات أو تعقيدات إدارية، والعمل على تعريف الموظفين على واجباتهم وحقوقهم، والعمل على ترشيدهم في أداء أعمالهم.

دراسة : بعنوان " دور تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ". (دراسة ميدانية بمكتب الخدمات التضامنية بمدينة زوارة)، خالد عيسى أرحومة، رسالة ماجستير غير منشورة (2013) ، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات بالمنظمة قيد البحث؛ نظراً لما تشهده ثورة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات الحديثة من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. أمّا أهم النتائج لهذه الدراسة فهي الاعتماد على استخدام التقنية المتطورة ممّا يُؤثر إيجابياً على أداء العاملين، كما أظهرت الدراسة تدني مستوى البرامج والخطط التدريبية التي تشهدها المنظمة قيد البحث وقلة مواكبتها للأنظمة الحديثة المتطورة. أمّا أهم توصيات هذه الدراسة فتكمن في ضرورة استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند اختيار وتقييم الموظفين الجدد وتحسين كفاءتهم، والاهتمام بدور



إدارة التدريب والعمل على استخدام الإدارة الإلكترونية وتحديث الأنظمة المالية لتقديم خدمات أكثر جودة.

## عاشراً - الإطار النظري:

### المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في نجاح العملية الإدارية:

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح الفكر الإداري يُعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية، تُعبّر عن تطور الفكر الإداري. فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يُبدع ويبتكر، ونتيجةً لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورة إلى الحد الذي أظهر نمط جديد للحياة يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف، وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكلٍ سريعٍ ومكثفٍ الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور. ومن هذا المنطلق نستعرض أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وهي:

### 1. الإدارة بالرؤية المشتركة: الإدارة بالرؤية المشتركة - أو الإدارة على المكشوف

- هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكلٍ شموليٍّ، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة التجارية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها، على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى تلك الأهداف، وتُطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمنظمة للعمل حسبما يترأى لهم،

بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكلٍ حقيقيٍّ. والإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة، ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات، ومن خلال تلك الأدوار يتم الوصول إلى الأهداف التي إذا لم تخدم الهدف الاستراتيجي تصبح مضيعة للوقت والمال والجهد، وأصبحت وسيلتها غاية وغايتها وسيلة. والإدارة بالرؤية تحول كل القائمين على العمل التجاري إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية، ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية، وتقبل آراء الآخرين ونقدهم.

### 1.1. مزايا الإدارة بالرؤيا المشتركة:

إنَّ منهج الإدارة على المكشوف يحمل في ثناياه عوامل بقائه واستمراره، فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون بأنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، وقد تأتي هذه المقاومة أيضاً من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، فكل هؤلاء عادة ما يكونون غير متفهمين لمنهج الإدارة على المكشوف، لذلك يكمن العلاج الصحيح في توعيتهم بمزايا هذا المنهج، والتي يتلخص بعضها فيما يأتي:

- أن يهتم العاملون والمدراء شأنهم شأن الإدارة العليا بنجاح مؤسستهم وأساليب تطوير الأداء فيها، وعليه لا ينتظرون أحد ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤديها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.
- أن يكون كل عضو في أسرة المؤسسة خبيراً بالأرقام وأن يفهم لغة الخبراء، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل الخطة الاستراتيجية العامة.
- نظراً لأنَّ الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهي تحقق التكامل والترابط في النسيج التجاري، ممَّا يحقق وحدة اللغة والهدف. وتحرر الإدارة بالرؤية المشتركة القائمين على الأعمال التجارية من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف، حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.
- يعالج منهج الإدارة على المكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة. وعندما يثق العاملون في الإدارة التجارية يقل التوتر والصراع اللذان يعتبران السببين الأساسيين في تقليل الإنتاجية وتأجيل الصراعات.

## 2. الإدارة بالشفافية:

الشفافية كلمة تشير لمعنى جميل يحمل في طياته الصدق والمصارحة دونما تخفي أو كذب أو تضليل، وتعني كذلك أسلوب العمل الذي يخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، بحيث تكون المعلومات متوفرة والقرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف من ذوي العلاقة.

وفي الإدارة بالشفافية يجب أن يكون القائد ذو شفافية وأن ينأى بنفسه عن الاختلاط بالشبهات بشكل عام، وخاصة فيما يتعلق بالشبهات المالية، وأن يبتعد تمامًا عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية، ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات وقرارات للعملاء والموظفين والمنافسين.

### 1.1. كيفية تحقيق الشفافية الإدارية:

#### أ- الانفتاح والأمانة:

من أجل الحصول على تجربة فريدة من نوعها وتطبيق الشفافية الإدارية السليمة داخل أي مؤسسة، يجب عدم الانغلاق داخل المكاتب الإدارية والخروج بقرارات غريبة، ولكن يجب أن تتمتع الإدارة بالانفتاح والشفافية والأمانة في كل ما يتعلق بالمؤسسة ورسالتها وسياسة عملها، وكذلك نشاطاتها على مختلف المستويات الإدارية، ويكون ذلك بشكل يسمح بمساءلة جادة للمنظمة وللعاملين بها فيما يتعلق بجميع معاملاتها ومع كافة الأطراف ذات العلاقة.

#### ب- إعلان سياسة المؤسسة:

يجب أن يتم العمل داخل الشركة وفق سياسة واضحة معلومة للجميع، وألا تكون الإجراءات غامضة وغير معلومة ولا معروفة المبررات، كما يجب أن تسعى الإدارة لتبني مواقف ذات علاقة بسياسات المنظمة المالية والتنموية وأن تكون كافة قرارات المؤسسة ومواقفها متفقة ومتسقة مع السياسة العامة.

#### ت- الإعلان الدوري عن قرارات المؤسسة:

في المؤسسات الناجحة التي تعتمد على الشفافية كأسلوب أساسي للإدارة، يجب أن تلتزم تلك الإدارة بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، ويكون ذلك من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح وإجراءات واضحة، وذلك فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونيًا.

### ث- الدقة ومصارحة العملاء:

عند تعامل المؤسسة مع العملاء والجمهور لا بدّ وأن تتعهد بتوفير المعلومات الصحيحة لهم وبأعلى مستوى من الدقة، وغالبًا ما يتم ذلك عبر تخصيص دائرة أو وحدة أو قسم أو إدارة أو شخص واحد على الأقل من أجل القيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة، وبما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومُنظمة.

### ج- سرية المعلومات الشخصية:

الشفافية الإدارية لا تعني أبدًا إعلان كل شيء، ولكن يجب أن تتعهد الإدارة بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء، ما لم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات، وتلك المعلومات غالبًا ما تكون متعلقة بصفقات الإدارة أو برواتب ومكافآت العاملين، أو كيفية تصنيع وتطوير منتجًا ما، أو خطة الشركة للنهوض ومنافسة الآخرين، وغير ذلك من البنود الواجب الحفاظ على سريتها مهما كانت الإدارة جيدة وتتمتع بالشفافية.

### ح- حماية إدارة الموارد البشرية:

لكي تضع الشركة نظام إداري شفاف يجب أن تهتم بتأمين إدارة الموارد البشرية وحمايتها من كافة الممارسات غير المهنية، بما في ذلك أسس التوظيف والتقييم والتدريب والترقيات وآلية اختيار تلك الموارد البشرية وشبكة علاقاتها.

### 3. الإدارة اللامركزية:

هو تنظيم إداري يُعدّ من أهم مبادئ حكم الأكثرية التي تقوم عليها الديمقراطية، وهي نقيض مفهوم المركزية، وهي عملية توزيع الوظائف والسلطات والأشخاص أو الأشياء بعيدًا عن موقع مركزي أو سلطة. وفي حين أنّ المركزية ولا سيما في المجال الحكومي تجري دراستها وممارستها على نطاقٍ واسع، فإنّه لا يوجد تعريف أو فهم مشترك للامركزية وقد يتباين معنى اللامركزية جزئيًا بسبب اختلاف الطرق التي تُطبق بها. وقد طُبقت مفاهيم اللامركزية على علم الإدارة في الأعمال التجارية والمنظمات الخاصة، وكذلك في العلوم السياسية والقانون والإدارة العامة والاقتصاد والتكنولوجيا، وقد ازداد الاهتمام بمفهوم اللامركزية منذ أواخر القرن العشرين نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم.

واللامركزية لا تُعدُّ هدفًا في حد ذاتها وإنما هي فلسفة وأداة تنموية تُمكن البشر من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة، فاللامركزية معنيّة أساسًا بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات الأدنى.

**محاور اللامركزية:** اللامركزية السياسية، اللامركزية الإدارية، اللامركزية المالية.

### 1.3. المركزية واللامركزية وتفويض السلطة في المنظمة:

المركزية واللامركزية على مستوى المنظمة مصطلحين يشيران إلى درجة تفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى.

### 2.3. أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على أنّ المنظمة تميل إلى اللامركزية:

● كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة كلما كان القرار يتم اتخاذه عند أكثر المستويات الإدارية اتصالًا بالقضية أو المشكلة موضوع القرار.

● كلما كان مسموحًا للمستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة باتخاذ قرارات توصف بالأهمية وعدم الروتينية.

● كلما قلت حاجة المستويات الإدارية الأدنى بالمنظمة لمراجعة المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على موافقتها قبل اتخاذها للقرار.

● كلما اتسع نطاق المجالات الإدارية التي يسمح للمديرين في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة اتخاذ القرار بشأنها.

فإذا توافرت المؤشرات السابقة في المنظمة يمكننا أن نصفها بأنها منظمة تميل إلى "اللامركزية".

### 3.3. تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة منح أو إعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى بشأن إنجاز عمل محدد.

**ويجب أن تتضمن عملية تفويض السلطة الجوانب الثلاثة التالية:**

● أن يحدد المدير مرؤوسًا معينًا للقيام بأعباء إنجاز عمل معين.

● أن يعلم المدير المرؤوس بأنه مسئول أمامه عن مستوى أداء أو إنجاز العمل الذي حدده له.

● أن يفوض المدير المرؤوس بالسلطة المناسبة حتى يمكن للمرؤوس إنجاز العمل الذي حدده له.

في التفويض الفعال يتم الحرص على اختيار المرؤوس الذي تتناسب مهاراته وخبراته ومعارفه مع العمل الذي حُدد له، وأن يكون المُفوض يتوقع النتائج المطلوب تحقيقها من المرؤوس الذي أُعطي له التفويض وفي التوقيت المحدد، مع ضرورة أن تتوفر للمرؤوس المعلومات التي سيحتاجها لإنجاز العمل المطلوب، أو تهيئة المناخ الذي يسمح له بالحصول عليها، وألاً يبخل المُفوض على المرؤوس بالتوجيه والإرشاد اللازم لإنجاز العمل المطلوب.

#### 4. الإدارة الإلكترونية:

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقتٍ وبأقل التكاليف.

#### 1.4. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تطوير الإدارة العامة: بخفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول.
- تحسين الخدمات: ومثالاً على ذلك التخفيض من قيمة التنقل، توصيل السلعة أو الخدمة في أي وقت وفي أي مكان، كذلك سهولة الحصول على المعلومات وتوفيرها.
- التقرب من (الموظفين): تسهيل الإجراءات للموظفين، وإتاحة المعلومات لهم.
- تحسين التنافس الاقتصادي: باستخدام الإنترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات الحجم المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
- خفض المصاريف: تكامل نظم دعم الإجراءات الداخلية والخارجية.

#### 2.4. مراحل التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية:

التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يأتي:

#### 1) قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية؛ لكي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية.

## (2) تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحوُّل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بدَّ من تدريب وتأهيل الموظفين لكي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

## (3) توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أنَّ لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمَّى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مُدونة على ورق، أو أنَّ بعضها مُدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بدَّ من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها لكي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل سلبية إدارية أو ما يؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

## (4) توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية بالجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وملحقاته وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، وذلك عن طريق:

### • البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

### • البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية، لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

## 3.4. المستلزمات الأساسية للإدارة الإلكترونية:

- توفير البنى الشبكية التحتية القوية والسريعة والأمنة.
- توفير البنى المعلوماتية القوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة فيما بينها).
- كادر بشري مُدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر، وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة.





#### 4.4. آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظمة:

تُسهّم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميّز للمنظمات من خلال مساهمتها في تحقيق تحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات نذكر منها ما يلي:

- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نُظم التصميم والإنتاج بالحاسوب والتنفيذ عن طريق الروبوت.
- تطوير جذري في نُظم وآليات الاتصال، حيث يعمل أفراد من عدة أماكن في مشروع واحد ومن مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم ومستمر.
- إحداث تغييرات تنظيمية مثل: التوسع في الأتمتة (أي التوسع في استعمال الحاسوب)، ممّا يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية، وخاصة في الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتها.
- إعادة تصميم نُظم التخطيط بإضافة عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط المباشر بنظم الرقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية.
- استثمار فرق العمل الطارئة بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة.
- التحوّل من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية.

#### 5.4. فوائد الإدارة الإلكترونية:

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات الدور الفاعل في عالمنا المعاصر الذي يتميز بكونه يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بشكلٍ مكثفٍ، وللإدارة الإلكترونية فوائد تتمثل بالآتي:

- السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- تخفيض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- معالجة البيروقراطية والرشوة.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة.

#### 6.4. التحوُّل نحو المنظمة الإلكترونية:

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات الدور الفاعل في عالمنا المعاصر، الذي يتميز بكونه يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بشكلٍ مكثفٍ، وتتصف المنظمة الإلكترونية بالصفات التالية:

- تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- تباشر المنظمة الإلكترونية أعمالها على مدار 24 ساعة بلا انقطاع.
- تتسم عمليات المنظمة الإلكترونية بالسرعة والمرونة.
- تستثمر المنظمة الإلكترونية تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أقصى حد متاح.
- يتسع سوق المنظمة الإلكترونية ليشمل العالم كله.
- تتميز بعمليات إدارية وتسويقية وإنتاجية عالية الترابط.
- تستثمر الإنترنت وتستخدمه في كافة معاملاتها مع الزبائن والموردين.
- تتمتع بنظم متطورة في الاستثمار وتبادل المعرفة.

#### إحدى عشر - الإطار العملي:

##### 1. عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على بعض الموظفين والإداريين في الشركة قيد البحث، وقد بلغ عدد أفراد العينة: 32 فردًا من إجمالي عدد العاملين بالشركة و عددهم: 122 فردًا أي بنسبة قدرها 26% من العدد الإجمالي.

##### 2. التحليل الإحصائي للاستبانة:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لعينة البحث (الجنس- العمر- المؤهل العلمي - التخصص - عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: اشتمل على البيانات المتعلقة بالمفاهيم الحديثة للإدارة، وتمثلت في أربعة محاور هي:

المحور الأول: الإدارة بالرؤية المشتركة. المحور الثاني: الإدارة بالشفافية.

المحور الثالث: الإدارة اللامركزية. المحور الرابع: الإدارة الإلكترونية.

لقد تم صياغة القسم الثاني من الاستبانة بالاعتماد على مقياس ثنائي، والجدول رقم (1) يوضح الدرجات التي أعطيت لإجابات المقياس والمتوسط المرجح والوزن النسبي واتجاه الرأي العام، والدور.

جدول رقم (1): الدرجات التي أعطيت للإجابات على المقياس الثاني والمتوسط المرجح والوزن النسبي

الدور	اتجاه الرأي العام	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	الدرجة	الرأي
كبير	إيجابي	75 - 100	1.50 - 2	2	نعم
صغير	سلبي	50 - 74.5	1 - 1.49	1	لا

يوضح الجدول رقم (1) عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، والتي تم استلامها من عينة البحث ونسبة الاستجابة.

جدول رقم (2): عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة البحث ونسبة الاستجابة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات الغير صالحة	الاستبيانات الصالحة
المجموع	40	5	35	3	32
النسبة المئوية	%100	%12.5	%87.5	%7.5	%80

من الجدول رقم (2) يتضح أن نسب الاستبيانات الصالحة هي 80% وهي نسب مقبولة.

### 3. أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج SPSS لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

حساب التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة البحث.  
الجدول الإحصائية لتوضيح النسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة البحث.  
حساب معامل ألفا كرونباخ \* لحساب معاملي الثبات والصدق الداخليين.  
حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ولكل محور من محاور الاستبانة، وللإستبانة ككل.  
للإجابة عن تساؤلات البحث (الأول والثاني والثالث والرابع)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث؛ للتعرف على اتجاهات عينة البحث.

للإجابة عن التساؤل الخامس للدراسة تم تطبيق اختبار (Independent (Test - T Samples Test

### 1.3. تحليل استجابات عينة البحث:

بالاعتماد على أهداف البحث وأسئلتها وفرضياتها تم تحليل البيانات والتوصل إلى ما يلي:

## أ. اختبائي الثبات والصدق Reliability and Validity

تم إجراء اختبائي الثبات والصدق لبيانات الاستبانة للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج البحث الميدانية في تعميم النتائج من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ. كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من أن أداة البحث والمتمثلة في الاستبانة تقيس ما أعدت من أجله وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت جميعها قيم مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس ما أعد من أجله.

جدول رقم (3): معاملات الثبات والصدق لبيانات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات الداخلي	الاستبانة
0.605	0.778	المفاهيم الحديثة للإدارة

من الجدول (3) يتضح أن أداة البحث المتمثلة في الاستبانة تتمتع بما يلي:

بصفة الثبات الداخلي حيث بلغ معامل الثبات (0.778) وهذا يعني أن نتائجها ثابتة إن أعيد استخدامه مرات أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف بصفة الصدق الداخلي، حيث بلغ معامل الصدق (0.605) فهو بذلك صالح لقياس ما صمم فعلياً لقياسه.

- معامل ألفا كرونباخ: هو مقياس صدق وثبات استبانات رسائل البحوث العلمية، يقصد بصدق أداء الدراسة أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وُضع لقياسه فعلاً، ويقصد بذلك وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومها لمن سوف يشملهم الاستبانة، وكذلك تكون صالحة للتليل الإحصائي، أما صدق ثبات أداء الدراسة فيقصد به الاتساق الداخلي بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

## ب. البيانات الشخصية لعينة البحث :

للتعرف على خصائص البيانات الشخصية لعينة البحث، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### • الجنس:

يتضح من الجدول (4) أن الذكور يمثلون أغلب عينة البحث، حيث بلغت نسبتهم 78.1% بينما الإناث بلغت نسبتهم 21.9%.

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لنوع جنس عينة البحث

نوع الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	25	78.1%
إناث	7	21.9%
المجموع	32	100.0%

**العمر:** يتضح من الجدول (5) أنّ ذوي الفئة العمرية (من 20 سنة إلى أقل من 35 سنة) هم الأعلى نسبة في عينة البحث حيث بلغت نسبتهم (59.4%)، يليهم ذوي الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (37.5%) ويليهم ذوي الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (3.1%).

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية للفئات العمرية لعينة البحث

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 35 سنة	19	59.4%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	12	37.5%
من 45 سنة فأكثر	1	3.1%
المجموع	32	100.0%

**المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول رقم (6) أنّ ذوي مؤهل بكالوريوس هم الأعلى نسبة في عينة البحث، فقد بلغت نسبتهم (43.8%) ويليهم ذوي مؤهل دبلوم عالي، حيث بلغت نسبتهم (25%). ويليهم ذوي مؤهل ماجستير ودكتوراه حيث بلغت نسبة كل منهما على حدة (5%). ممّا يعطي انطباع بالثقة حول قدرة عينة البحث في إبداء رأيهم بالاستناد على مؤهلاتهم العلمية.

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية للمؤهلات العلمية لعينة البحث

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم عالي	8	25%
بكالوريوس	14	43.8%
ماجستير	5	15.6%
دكتوراه	5	15.6%
المجموع	32	100.0%

**التخصص:** يتضح من الجدول (7) أنّ ذوي تخصص (موظف) هم الأعلى نسبة في عينة البحث، حيث بلغت نسبتهم (56.3%) ويليهم ذوي تخصص (رئيس قسم)، حيث بلغت نسبتهم (34.4%)، ويليهم ذوي تخصص (غير ذلك)، حيث بلغت نسبتهم (6.3%)، ويليهم ذوي تخصص (مدير فرع)، حيث بلغت نسبتهم (1%)، أي أن ما نسبته (93.7%) من عينة البحث هم من ذوي التخصصات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، ممّا يعطي انطباع بالثقة حول قدرة عينة البحث في إبداء رأيهم بالاستناد على تخصصاتهم الوظيفية.

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية للتخصصات الوظيفية لعينة البحث

التخصص الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير فرع	1	3.1%
رئيس قسم	11	34.4%

موظف	18	56.3%
غير ذلك	2	6.3%
المجموع	32	100.0%

**عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول رقم (8) أنّ ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) هم الأعلى نسبة من عينة البحث، حيث بلغت نسبتهم (37.5%) ويليهم ذوي الخبرة (من سنة من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، حيث بلغت نسبة كل منهما على حدة (28.1%)، ويليهم ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (23.8%)، أي أنّ ما نسبته (76.2%) من عينة البحث هم من ذوي خبرة (من 5 سنوات فأكثر). ممّا يعطي انطباع بالثقة حول قدرة عينة البحث على إبداء رأيهم بالاستناد على عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخبرة لعينة البحث

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	9	28.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	37.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	28.1%
أكثر من 15 سنة	2	6.3%
المجموع	32	100.0%

ت. الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته:

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على ما يلي:

ما اتجاهات الإداريين بالشركات التجارية حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية)؟  
للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفاهيم الإدارة الحديثة استلزم ذلك حساب الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة البحث حول المحاور التالية:

### المحور الأول – الإدارة بالرؤية المشتركة

للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفهوم الإدارة بالرؤية المشتركة، تم حساب المتوسطات المرجحة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، موضحة في الجدول (9).

من الجدول (9) يتبين أنّ الرأي العام لعينة البحث يشير إلى أنّ لديهم اتجاه إيجابي نحو الإدارة بالرؤية المشتركة، ونحو الفقرات التالية:

- 1- وجود علاقة بين رؤية الشركة وما أمارسه من مهام إدارية.
- 2- تعذر تحديد رؤية مشتركة تجمع العاملين بالشركة على اختلاف مستوياتهم فالأمر غير واقعي.

- 3- أتوقع أن تساعد رسالة الشركة في توجيه جميع العاملين بها نحو أهداف محددة.
- 4- أفضل العمل ضمن فريق عن العمل الفردي خلال أداء مهامه الوظيفية.
- 5- أحرص على أداء عملي ولا تشغلني رؤية الشركة ورسالته وأهدافه.
- 6- صعوبة في تفهم رؤية ورسالة الشركة وعلاقتها بعملي.
- 7- أعتز برؤية الشركة وأتفهم رسالته وأهدافه
- بينما كان لعينة البحث اتجاه سلبي نحو الفقرة التالية:
- أنجز مهام العمل أسرع عندما أعمل بطريقة فردية

جدول رقم (9): الإحصاءات الوصفية لآراء عينة البحث على فقرات المحور الأول

م	الإدارة بالرؤية المشتركة	المقياس	نعم	لا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
1	أرى وجود علاقة بين رؤية الشركة وما أمارسه من مهام إدارية	التكرار النسبة %	29 90.6	3 9.4	1.91	0.296	95.5	اتجاه إيجابي
2	أرى تعذر تحديد رؤية مشتركة تجمع العاملين بالشركة على اختلاف مستوياتهم فالأمر غير واقعي	التكرار النسبة %	13 40.6	19 59.4	1.41	0.499	70.5	اتجاه إيجابي
3	أتوقع أن تساعد رسالة الشركة في توجيه جميع العاملين بها نحو أهداف محددة	التكرار النسبة %	32 100	-	2.00	0.000	100	اتجاه إيجابي
4	أنجز مهام العمل أسرع عندما أعمل بطريقة فردية	التكرار النسبة %	11 34.4	21 65.6	1.34	0.483	67	اتجاه سلبي
5	أفضل العمل ضمن فريق عن العمل الفردي خلال أداء مهامه الوظيفية	التكرار النسبة %	17 53.1	15 46.9	1.53	0.507	76.5	اتجاه إيجابي
6	أحرص على أداء عملي ولا تشغلني رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها	التكرار النسبة %	18 56.3	14 43.8	1.56	0.504	78	اتجاه إيجابي
		التكرار النسبة %	21 65.6	11 34.4				
7	أجد صعوبة في تفهم رؤية ورسالة الشركة وعلاقتها بعملي	التكرار النسبة %	21 65.6	11 34.4	1.66	0.483	83	اتجاه إيجابي
8	أعتز برؤية الشركة وأتفهم رسالتها وأهدافها	التكرار النسبة %	30 93.8	2 6.3	1.94	0.246	97	اتجاه إيجابي
	الاتجاه نحو الإدارة بالرؤية المشتركة							
					1.668	0.150	83.4	اتجاه إيجابي



\*الفقرات (8-7-4-2) هي فقرات سالبة.

المحور الثاني - الإدارة بالشفافية :

للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفهوم الإدارة بالشفافية، تم حساب المتوسطات المرجحة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، موضحة في الجدول (10).

من الجدول (10) يتبين أن الرأي العام لعينة البحث يشير إلى أن لديهم اتجاه إيجابي نحو الإدارة بالشفافية، ونحو الفقرات التالية:

جدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لأراء عينة البحث على فقرات المحور الثاني

م	الإدارة بالشفافية	المقياس	نعم	لا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
1	أحبذ الاحتفاظ بأفكاري لتطوير العمل حفاظاً لحقي في التميز	التكرار النسبة %	7 21.9	25 78.1	1.22	0.420	61	اتجاه سلبي
2	يتأثر مستوى أدائي في العمل بمقدار الضبابية وعدم وضوح الحقوق	التكرار النسبة %	29 90.6	3 9.4	1.91	0.296	95.5	اتجاه إيجابي
3	أجيد مهامى الوظيفية وتحسين أدائي في ظل شفافية الإدارة	التكرار النسبة %	31 96.9	1 3.1	1.97	0.177	98.5	اتجاه إيجابي
4	أفضل طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل دون التفكير في المردود الشخصي	التكرار النسبة %	25 78.1	7 21.9	1.78	0.420	89	اتجاه إيجابي
5	أنزعج من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات والحقائق المرتبطة بالعمل الذي أقوم به	التكرار النسبة %	17 53.1	15 46.9	1.53	0.507	76.5	اتجاه إيجابي
6	ألتزم بواجباتى الوظيفية التي يتم الإعلان عنها في موقع العمل وأطالب بحقوقى	التكرار النسبة %	30 93.8	2 6.3	1.94	0.246	97	اتجاه إيجابي
7	أحرص على توضيح المعلومات والحقائق المرتبطة بالعمل الذي أمارسه كلما لزم الأمر	التكرار النسبة %	30 93.8	2 6.3	1.94	0.246	97	اتجاه إيجابي
8	أتخرج من المطالبة بحقوقى بالرغم من	التكرار النسبة %	28 87.5	4 12.5	1.88	0.336	94	اتجاه إيجابي



&amp;



التزامي بأداء واجباتي الوظيفية							
الاتجاه نحو الإدارة بالشفافية	1.699	0.113	84.95	اتجاه إيجابي			

### \*الفقرات (1-5-8) هي فقرات سالبة

- 1- يتأثر مستوى أدائي في العمل بمقدار الضبابية وعدم وضوح الحقوق.
  - 2- أجد مهامي الوظيفية وتحسين أدائي في ظل شفافية الإدارة.
  - 3- أفضل طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل دون التفكير في المردود الشخصي.
  - 4- أنزعج من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات والحقائق المرتبطة بالعمل الذي أقوم به.
  - 5- ألتزم بواجباتي الوظيفية التي يتم الإعلان عنها في موقع العمل وأطالب بحقوقتي.
  - 6- أحرص على توضيح المعلومات والحقائق المرتبطة بالعمل الذي أمارسه كلما لزم الأمر.
  - 7- أخرج من المطالبة بحقوقتي بالرغم من التزامي بأداء واجباتي الوظيفية.
- بينما كان لعينة البحث اتجاهات سلبية نحو الفقرة التالية: أجد الاحتفاظ بأفكاري لتطوير العمل حفاظاً لحقي في التميز.

جدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية لآراء عينة البحث على فقرات المحور الثالث

م	الإدارة اللامركزية	المقياس	نعم	لا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
1	أحرص على الرقابة الذاتية لأدائي لمهام العمل ولا احتاج لمتابعة خارجية	التكرار النسبة %	31	1	1.97	0.177	98.5	اتجاه إيجابي
2	أفضل أسلوب المركزية في الإدارة لأنه يضبط العمل ويوحد مصدر اتخاذ القرار	التكرار النسبة %	2	30	1.06	0.246	53	اتجاه سلبي
3	أتصور ضرورة وجود مراقب لمتابعة أداء مهام العمل لتعذر توفر الرقابة الذاتية	التكرار النسبة %	7	25	1.22	0.420	61	اتجاه سلبي
4	أنزعج من المخاطرة والمبادرة في أداء مهام العمل وعمليات التغيير المستمر	التكرار النسبة %	15	17	1.47	0.507	73.5	اتجاه سلبي
5	أجد الإدارة اللامركزية لأنها تتيح فرص اتخاذ	التكرار	11	21	1.34	0.483	67.0	اتجاه سلبي

اتجاه إيجابي	95.5	0.296	1.91	65.6	34.4	النسبة %	القرار وتسرع في إنجاز مهام العمل أجد سعادة و متعة في أداء مهام العمل عندما تسوده روح الابتكار والتجديد المستمر	6
				3	29	التكرار		
اتجاه إيجابي	79.5	0.499	1.59	9.4	90.6	النسبة %	أشعر بالراحة في العمل عندما تفوض لي السلطة مسؤولية التخطيط والتنفيذ	7
				13	19	التكرار		
اتجاه سلبي	69.0	0.492	1.38	20	12	التكرار	أطمئن على سلامة أداء مهام العمل عند وجود أساليب للمتابعة والرقابة	8
				40.6	59.4	النسبة %		
اتجاه سلبي	74.5	0.164	1.49				الاتجاه نحو الإدارة اللامركزية	

\*الفقرات (2-3-4-8) هي فقرات سالبة

### المحور الثالث - الإدارة اللامركزية:

للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفهوم الإدارة المركزية، تم حساب المتوسطات المرجحة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، موضحة في الجدول (11).

من الجدول (11) يتبين أنَّ الرأي العام لعينة البحث يشير إلى أنَّ لديهم اتجاه سلبي نحو الإدارة اللامركزية، ونحو الفقرات التالية:

- 1- أفضل أسلوب المركزية في الإدارة لأنه يضبط العمل ويوحد مصدر اتخاذ القرار
- 2- أتصور ضرورة وجود مراقب لمتابعة أداء مهام العمل لتعذر توفر الرقابة الذاتية
- 3- أنزعج من المخاطرة والمبادرة في أداء مهام العمل وعمليات التغيير المستمر
- 4- أحبذ الإدارة اللامركزية لأنها تتيح فرص اتخاذ القرار وتسرع في إنجاز مهام العمل

5- أطمئن على سلامة أداء مهام العمل عند وجود أساليب للمتابعة والرقابة  
بينما كان لعينة البحث اتجاهات إيجابية نحو الفقرات التالية:

- 1- أحرص على الرقابة الذاتية لأدائي لمهام العمل ولا احتاج لمتابعة خارجية
- 2- أجد سعادة و متعة في أداء مهام العمل عندما تسوده روح الابتكار والتجديد المستمر
- 3- أشعر بالراحة في العمل عندما تفوض لي السلطة مسؤولية التخطيط والتنفيذ



## المحور الرابع - الإدارة الإلكترونية:

للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، تم حساب المتوسطات المرجحة، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، مُوضحة في الجدول (12).

من الجدول (12) يتبين أنّ الرأي العام لعينة البحث يشير إلى أنّ لديهم اتجاه إيجابي نحو الإدارة الإلكترونية، ونحو الفقرات التالية:

1- أعتقد أنّ الإدارة الإلكترونية تُؤثر سلباً على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة.

2- أشجع الإدارة الإلكترونية لأنها تعزز قوة المعلومات وتوجه اتخاذ القرارات المهمة.

3- اهتم بالتدريب على البرامج الإلكترونية الحديثة لاستخدامها في إدارة العمل.

4- أحفظ معلومات العمل الهامة إلكترونياً بما يضمن سريتها.

5- أشعر بالملل من التدريب على البرامج الإلكترونية الحديثة في إدارة العمل.

6- أخشى التعامل مع التكنولوجيا لأنها تعطل أداء العمل في كثير من الأحيان.

7- أجد استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة مهامي الوظيفية.

بينما كان لعينة البحث اتجاهات سلبية نحو الفقرة التالية:

- أحفظ معلومات العمل المهمة ورقياً ضماناً لسريتها لعدم ثقتي في حفظها إلكترونياً.

جدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لآراء عينة البحث على فقرات المحور الرابع

م	الإدارة الإلكترونية	المقياس	نعم	لا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه
1	أعتقد أنّ الإدارة الإلكترونية تؤثر سلباً على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة	التكرار النسبة %	31	1	1.97	0.177	98.5	اتجاه إيجابي
2	أشجع الإدارة الإلكترونية لأنها تعزز قوة المعلومات وتوجه اتخاذ القرارات المهمة	التكرار النسبة %	32	-	2.00	0.000	100	اتجاه إيجابي
3	أحفظ معلومات العمل المهمة ورقياً ضماناً لسريتها لعدم ثقتي في حفظها إلكترونياً	التكرار النسبة %	9	23	1.28	0.457	64	اتجاه سلبي
4	اهتم بالتدريب على البرامج الإلكترونية	التكرار النسبة %	31	1	1.97	0.177	98.5	اتجاه إيجابي

اتجاه إيجابي	94	0.336	1.88	3.1	96.9	النسبة %	الحديثة لاستخدامها في إدارة العمل	5
				4	28	التكرار	أحفظ معلومات العمل المهمة إلكترونياً بما يضمن سريتها	
اتجاه إيجابي	95.5	0.296	1.91	12.5	87.5	النسبة %	أشعر بالملل من التدريب على البرامج الإلكترونية الحديثة في إدارة العمل	6
				3	29	التكرار	أخشى التعامل مع التكنولوجيا لأنها تعطل أداء العمل في كثير من الأحيان	
اتجاه إيجابي	84.5	0.471	1.69	9.4	90.6	النسبة %	أجد استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة مهامى الوظيفية.	7
				10	22	التكرار		
اتجاه إيجابي	100	0.000	2.00	-	32	التكرار		8
				-	100	النسبة %		
اتجاه إيجابي	91.75	0.150	1.835	الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية				

\*الفقرات (7-6-3-1) هي فقرات سالبة

الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على ما يلي:

ما دور الاتجاهات الحديثة للإدارية في نجاح العملية الإدارية؟ للتعرف على اتجاهات عينة البحث حول مفاهيم الإدارة الحديثة؟ للتعرف على دور الاتجاهات الحديثة للإدارية في نجاح العملية الإدارية تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على جميع فقرات الاستبانة، الجدول (13) يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي.

جدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية لآراء عينة البحث على جميع فقرات الاستبانة

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المفهوم
كبير	0.1155	1.691	32	دور الاتجاهات الحديثة للإدارية الحديثة في نجاح العملية الإدارية

من الجدول (13) يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات جميع أفراد عينة البحث قد بلغ (1.691) وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للدور الكبير (1.50)، وأن الانحراف المعياري قد بلغ (0.1155) وهذا يشير إلى مدى تقارب وتجانس استجابات عينة البحث على دور الاتجاهات الحديثة للإدارة في نجاح العملية الإدارية.

الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على ما يلي:

ما اتجاهات حديثي الخبرة الإداريين بالشركات التجارية حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية)؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) حول محاور الاستبانة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) الجدول (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث والاتجاه نحو مفاهيم الإدارة الحديثة.

جدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة البحث حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) حول محاور الاستبانة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المفهوم
الاتجاه إيجابي	0.192	1.611	9	الإدارة بالرؤية المشتركة
الاتجاه إيجابي	0.141	1.666	9	الإدارة بالشفافية
الاتجاه سلبي	0.195	1.472	9	الإدارة اللامركزية
الاتجاه إيجابي	0.153	1.791	9	الإدارة الإلكترونية
الاتجاه إيجابي	0.146	1.652	9	المفاهيم الحديثة للإدارة ككل

من الجدول (14) يتبين أن لعينة البحث حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة: الإدارة بالرؤية المشتركة- الإدارة بالشفافية- الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية التالية (1.611- 1.666- 1.791) على الترتيب، وهي قيم أكبر من الحد الأدنى للاتجاه الإيجابي(1.50)، أمّا مفهوم الإدارة اللامركزية فإنّ لعينة البحث حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) اتجاه سلبي نحوه، حيث تحصل على متوسط حسابي قدره (1.472)، كما يتبين من الجدول السابق أنّ لعينة البحث حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة ككل: حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية التالية (1.652)، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للاتجاه الإيجابي (1.50).

الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على ما يلي:

ما اتجاهات ذوي الخبرة الإداريين بالشركات التجارية حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث ذوي الخبرة (مدة الخبرة أكثر من 5 سنوات) حول محاور الاستبانة. (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) الجدول (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث والاتجاه نحو مفاهيم الإدارة الحديثة.

جدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة البحث ذوي الخبرة (مدة الخبرة أكثر من 5 سنوات) حول محاور الاستبانة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المفهوم
الاتجاه إيجابي	0.129	1.690	23	الإدارة بالرؤية المشتركة
الاتجاه إيجابي	0.101	1.712	23	الإدارة بالشفافية
الاتجاه إيجابي	0.155	1.500	23	الإدارة اللامركزية
الاتجاه إيجابي	0.149	1.853	23	الإدارة الإلكترونية
الاتجاه إيجابي	0.100	1.706	23	المفاهيم الحديثة للإدارة ككل

من الجدول (15) يتبين أن لعينة البحث ذوي الخبرة (مدة الخبرة أكثر من 5 سنوات) اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة: الإدارة بالرؤية المشتركة- الإدارة بالشفافية- الإدارة الإلكترونية- الإدارة اللامركزية، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية التالية (1.690- 1.712- 1.500- 1.853) على الترتيب، وهي قيم أكبر من الحد الأدنى للاتجاه الإيجابي (1.50).

كما يتبين من الجدول السابق أن لعينة البحث ذوي الخبرة (مدة الخبرة أكثر من 5 سنوات) اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة ككل: حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية التالية (1.706)، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للاتجاه الإيجابي (1.50).

الإجابة على السؤال الخامس الذي ينص على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين بالشركات التجارية حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة



اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) تُعزى لمتغير الخبرة؟ وللإجابة عن التساؤل الخامس للدراسة تم تطبيق اختبار (Independent Samples Test (Test –T)، الجدول (16) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة الإحصائية، والقرار الإحصائي.

جدول رقم (16): نتائج اختبار (Independent Samples Test (Test –T)

المفهوم	مستوى الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار الإحصائي
الإدارة بالرؤية المشتركة	حديثي الخبرة	9	1.611	0.1920	0.187	غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)
	ذوي الخبرة	23	1.690	0.1298		
الإدارة بالشفافية	حديثي الخبرة	9	1.666	0.1413	0.320	غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)
	ذوي الخبرة	23	1.712	0.1019		
الإدارة اللامركزية	حديثي الخبرة	9	1.472	0.1954	0.675	غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)
	ذوي الخبرة	23	1.500	0.1554		
الإدارة الإلكترونية	حديثي الخبرة	9	1.791	0.1530	0.305	غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)
	ذوي الخبرة	23	1.853	0.1491		
المفاهيم الحديثة للإدارة ككل	حديثي الخبرة	9	1.652	0.1461	0.243	غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05)
	ذوي الخبرة	23	1.706	10090.		

الجدول (16) يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين بالشركات التجارية حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) تُعزى لمتغير الخبرة. وهذا يعني أنه وبالرغم من وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث: حديثي الخبرة وذوي الخبرة، فإن تلك الفروق غير دالة إحصائياً.

#### 4. نتائج التحليل الإحصائي:

من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة، ومن خلال اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى ما يلي:

- 1- اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة الإلكترونية) حول الإدارة اللامركزية هي اتجاهات سلبية. وهذه النتيجة تُعدُّ إجابة على السؤال الأول للدراسة.
- 2- دور الاتجاهات الحديثة للإدارة الحديثة في نجاح العملية الإدارية هو دور كبير.
- 3- اتجاهات حديثي الخبرة (مدة الخبرة من 5 سنوات فأقل) هي اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة: الإدارة بالرؤية المشتركة- الإدارة بالشفافية- الإدارة الإلكترونية- المفاهيم الحديثة للإدارة ككل واتجاهات سلبية نحو الإدارة اللامركزية.
- 4- اتجاهات ذوي الخبرة (مدة الخبرة أكثر من 5 سنوات) اتجاهات إيجابية نحو المفاهيم الحديثة للإدارة: الإدارة بالرؤية المشتركة- الإدارة بالشفافية- الإدارة الإلكترونية- الإدارة اللامركزية- المفاهيم الحديثة للإدارة ككل.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين حول المفاهيم الحديثة للإدارة (الإدارة بالرؤية المشتركة – الإدارة بالشفافية – الإدارة اللامركزية – الإدارة الإلكترونية) تُعزى لمتغير الخبرة.

### أثنى عشر - النتائج والتوصيات:

1. نتائج البحث: من خلال ما سبق عرضه في هذه الورقة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- معظم العاملين بالشركة يميلون لاستخدام الإدارة بالرؤية المشتركة، مع صعوبة تفهم العاملين بالشركة لرؤية ورسالة الشركة مع الإدارة القائمة، ورغبتهم في إنجاز أعمالهم بطريقة فردية.
- معظم العاملين بالشركة يفضلون استخدام الإدارة بالشفافية بدلاً من أي ضبابية في العمل، ويحرصون على ضرورة توضيح المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل.
- يحبذ معظم العاملين بالشركة سياسة العمل باللامركزية، لأنها تتيح فرص اتخاذ القرار وتُسرع في إنجاز العمل بشكل أفضل، مع تأكيدهم على المتابعة والمراقبة التي تعمل على سلامة أداء العمل بشكلٍ صحيح.
- معظم العاملين بالشركة يجيدون استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة أعمالهم بالرغم من خشيتهم من تعطل أعمالهم عندما يحدث خلل فني في أجهزتهم، ويعتريهم بعض الملل من استخدامهم البرامج التدريبية على تقنية المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم.

- أكد البحث على الدور الذي تلعبه الاتجاهات الحديثة للإدارة في نجاح العملية الإدارية.
- توجد خبرة لدى معظم العاملين بالشركة قيد البحث في استخدام الاتجاهات الحديثة لنجاح العملية الإدارية في أربعة محاور بشكل إيجابي، ويقتصر الاتجاه السلبي في محور واحد وهو الإدارة باللامركزية التي يقل فيها عدد الخبرات من العاملين بالشركة.

## 2. توصيات البحث :

بالاستناد إلى نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي:

- ترسيخ مبادئ العمل الجماعي لإنجاز مهام العمل ونبذ التنافس الفردي، ممّا يُنمي الاتجاه نحو الإدارة بالرؤية المشتركة وتشجيع العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة جماعية.
- التشجيع على تبادل الأفكار وتلاقحها ونشر ثقافة الشفافية، ممّا يُنمي الاتجاه نحو كشف المعلومات الضرورية والحقائق اللازم معرفتها لإنجاز العمل بشكل أفضل.
- زيادة الوعي بأهمية إتباع أسلوب الإدارة اللامركزية، ويوصي الباحثان بضرورة تشجيع الشركة قيد البحث لسياسة العمل بالإدارة اللامركزية، وإتاحة فرصة اتخاذ القرار بعيداً عن المركزية التي تعمل على تقييد العمل وتضعف من رُوح الابتكار والتجديد المستمر.
- يوصي الباحثان بزيادة تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا وتطوير تقنية المعلومات في الشركة قيد البحث، وزيادة كفاءة أمن المعلومات وتنمية الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية وبشكلٍ علميٍّ لا يبعث عن الملل.
- يوصي الباحثان بزيادة الاهتمام بالعمل بالاتجاهات الحديثة لنجاح العملية الإدارية، وتعريف العاملين بمحاورها وزيادة خبراتهم بشكل عام وتشجيعهم على استخدامها بشكلٍ علميٍّ.

## الخاتمة:

من خلال هذا الورقة العلمية نجد أنّ التنظيم وأساليب العمل من الموضوعات الحديثة والمتجددة، وله أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة، لكونه الإطار العام الذي يشمل إعداد الجهاز الإداري وتوزيع الواجبات والأعمال والصلاحيات على كل العاملين، كما تزداد أهميته من كونه يسعى إلى توحيد الجهود

وموارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال التنظيم الإداري للمنظمة، وتنظيم عملية تسلسل السلطة واتخاذ القرارات وأساليب الاتصال والعلاقات بين العاملين، والوحدات الإدارية في المنظمة، ويقوم بتحديد الهياكل والخرائط التنظيمية، من خلال تحديد السُّلم الإداري أو التسلسل الإداري، وتقسيم العمل من خلال توزيع وتفويض الصلاحيات.

ونظرًا لأهمية دراسة دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في نجاح العمليات الإدارية بالمنظمة والنتائج التي توصل إليها الباحثان، والتي تؤكد من خلالها ضرورة استخدام الإدارة بالرؤية المشتركة بعيدًا عن إنجاز أعمالهم بطريقة فردية، واستخدام الإدارة بالشفافية من خلال الحرص على ضرورة توضيح المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمليات الإدارية بالشركة قيد البحث، واتباع سياسة العمل باللامركزية؛ لأنها تتيح فرص اتخاذ القرار، وتُسرع في إنجاز العمل بشكل أفضل مع تأكيدهم على المتابعة والمراقبة التي تعمل على سلامة أداء العمل بشكل صحيح. وأكد الباحثان على الدور الذي تلعبه الاتجاهات الحديثة للإدارة في نجاح العملية الإدارية بشكلٍ كبير، كما أكدوا على وجود خبرة كبيرة لدى معظم العاملين في استخدام الاتجاهات الحديثة في نجاح العمليات الإدارية داخل الشركة قيد البحث.

كما تتيح هذه الورقة للباحثين والمهتمين بهذا المجال دراسة العديد من المعطيات الأخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، والاستفادة من بعض التوصيات للقيام ببحوث أخرى في ذات المجال، ولعلَّ من أهمها زيادة تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا وتطوير تقنية المعلومات، وزيادة الاهتمام بالعمل بالاتجاهات الحديثة لنجاح العملية الإدارية، وتعريف العاملين بمحاورها وزيادة خبراتهم بشكلٍ عامٍ وتشجيعهم على استخدامها بشكلٍ علميٍّ حديثٍ.



## الهوامش:

- درويش، أماني، (1994)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- إدريس، ثابت، (1996)، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والثلاثون، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، الإسكندرية، مصر.
- إدريس، ثابت، وآخرون، (1995)، جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي، دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول.
- إدريس، جعفر، (2000)، أصول التنظيم وأساليب العمل، جامعة الطائف، قسم إدارة الأعمال، السعودية.
- أبو الفتوح، جمال، (1996)، فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- رفاعي، محمد، (1993)، إدارة الأفراد، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر.
- حامد، سعيد، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الأزهر، مصر.
- باشري، نفيسة، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر.