

### الإدارة الحديثة

نوره بنت ابراهيم سلامه الزيد  
مساعد مدير الاتصالات الادارية  
إدارة تعليم تبوك

**ملخص:**

هدف البحث إلى معرفة مسببات ظهور الإدارة، ومعرفة عناصر الإدارة، وأنماطها. وأيضا هدف إلى معرفة مدارس الفكر الإداري. ومعرفة نظرية الإدارة الحديثة، ونماذجها، وفروعها (الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الأزمات). أما بالنسبة لمنهج البحث، فقد اعتمدت الباحثة في بحثها على البحث النظري التحليلي القائم على الدراسات والنظريات في الأدبيات السابقة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الحديثة- الإدارة بالشفافية- الإدارة الإلكترونية- إدارة الأزمات.

**Abstract:**

The aim of the research is to find out the causes of the emergence of management, and to know the elements of management, and their patterns. And also a goal to learn schools of administrative thought. And knowledge of the theory of modern management, models, and branches (transparent management, electronic management, crisis management). As for the methodology of research, the researcher relied on research theoretical analysis based on studies and theories in the previous literature.

**Keywords:** Modern Management - Transparency Management - Electronic Management - Crisis Management.

**مقدمة:**

يعد علم الإدارة واحد من فروع العلوم الإنسانية الحديثة ويرتكز اهتمام هذا العلم على إيجاد الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال الموكلة للأيدي العاملة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات على أكمل وجه، والتعريف الأشمل للإدارة أنها جملة من القواعد والمبادئ التي يستخدمها المدير لتسخير الموارد واستخدامها بالشكل الأنسب على الإطلاق سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة بأقل وقت وجهد وبأقل تكلفه ممكنة. (إبراهيم عبد الله العريني، ٢٠١٩)

إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية، وقد أصبحت الإدارة التربوية علما له أصوله وفلسفته وأساليبه ومنهجيته وطرائقه وممارساته، وتعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس تجديد وتطوير التعليم في سبيل تحقيق أهدافه، وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة. (شذى عبد الله حسن صادق، ٢٠١٧: ٤١)

**أسئلة البحث:**

تتمثل أسئلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما أسباب ظهور الإدارة؟
٢. ما عناصر الإدارة؟ وما أنماطها؟
٣. ما مدارس الفكر الإداري؟
٤. ما نظرية الإدارة الحديثة؟ وما نماذجها؟ وفروعها؟

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى:

١. معرفة مسببات ظهور الإدارة.
٢. معرفة عناصر الإدارة، و أنماطها.
٣. معرفة مدارس الفكر الإداري.
٤. معرفة نظرية الإدارة الحديثة، ونماذجها، وفروعها.

**أهمية البحث:**

١. تعود أهمية البحث إلى إلقاء الضوء على موضوع الإدارة الحديثة
٢. إن دراسة الإدارة الحديثة قد توجه أنظار المسؤولين للتعامل معها وتطويرها ومحاولة التغلب على أوجه القصور لضمان فاعلية أدائها.
٣. يمكن ان تساعد على الارتقاء بالعمل الإداري من خلال معرفة المفاهيم الادارية الحديثة (الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الأزمات).

**منهج البحث:**

اعتمدت الباحثة في بحثها على البحث النظري التحليلي القائم على الدراسات والنظريات في الأدبيات السابقة.

**مصطلحات البحث:****الإدارة الحديثة:**

تعرف الباحثة إجرائيا الإدارة الحديثة بأنها " مجموعة المبادئ التي تسهم فى تحديد الإطار العام التي تسير عليه الأنظمة فى سبيل تحقيق اهدافها، وفروعها الإدارة بالشفافية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات، إدارة التغيير... الخ " ، وسوف تعرض الباحثة ثلاث فروع من الإدارات الحديثة بشئ من التفصيل، وهي: إدارة الأزمات، الإدارة بالشفافية، و الإدارة الإلكترونية.

**الدراسات السابقة:**

١. دراسة شذى عبد الله حسن صادق (٢٠١٧): بعنوان " تحليل العملية الادارية المدرسية في ضوء نظريات الادارة التربوية الحديثة". هدفت هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على مفاهيم الادارة التربوية من حيث كونها فرع من الادارة العامة للدولة والمجتمع، ومدى تعلق الادارة التربوية بالادارة العامة من حيث معناها واسلوب عملها وبيان وظيفة الجهة المشرفة على التعليم، وبيان اصل الخلط بين مفهوم الادارة التربوية والادارة التعليمية و الادارة المدرسية في الكتب و المؤلفات التي تتناول موضوع الادارة في ميدان التعليم، وبيان اهمية الادارة التربوية ، وان الادارة التربوية العصرية هي اساس اي تطوير او تجديد للتعليم في سبيل تحقيق اهدافه، وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة، كما تطرقت الدراسة الي بيان المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها تقويم الادارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الادارة التربوية.

٢. دراسة فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) بعنوان "مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" ، هدفت الدراسة الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر عميدات الكليات ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لعدد من مجالات الشفافية الإدارية، هي: المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، وإجراءات العمل. كما استهدفت الدراسة التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغيرات طبيعة العمل وسنوات الخبرة والدرجة العلمية ونوع الكلية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها من خلال عمادة البحث العلمي في الجامعة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: درجة متوسطة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة.

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في متغير تقييم مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن . كما أظهرت النتائج أن شفافية نظام المعلومات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن يمثل أكثر العوامل وضوحاً في مستوى الشفافية الإدارية بشكل عام، يليه شفافية الاتصال الإداري فشفافية المشاركة الإدارية ثم شفافية المساءلة الإدارية، وجميعها بدرجة متوسطة، أما مجال إجراءات العمل فقد ظهر الأقل شفافية بدرجة ضعيفة.

٣. دراسة سميرة هاشم أحمد باروم (٢٠١٣): بعنوان " اتجاهات الإداريات في المؤسسات التربوية حول المفاهيم الإدارية الحديثة".

٤. الهدف من البحث التعرف على اتجاهات الإداريات بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الملك عبدالعزيز نحو المفاهيم الحديثة في الإدارة ( بالرؤية المشتركة، وبالشفافية، اوللامركزية، والإلكترونية)، وتأثير عامل الخبرة على اتجاهاتهن. واستناداً لذلك تم إعداد مقياس للاتجاه (من إعداد الباحثة)، طبق على إداريات الاقتصاد المنزلي، وكشفت النتائج على أن اتجاه الإداريات في الاقتصاد المنزلي بجامعة الملك عبدالعزيز إيجابي نحو المفاهيم الحديثة للإدارة ككل وذلك بمتوسط قيمته ٣.٦٦ ، وأظهرت النتائج انه بالرغم من أن اتجاه الإداريات في الاقتصاد المنزلي كان إيجابياً نحو محوري الإدارة بالشفافية او الإدارة الإلكترونية إلا أن استجابات العينة كشفت عن اتجاهات سلبية نحو المطالبة بالحقوق والتدريب على البرامج الإلكترونية والتخوف من استخدام التكنولوجيا. كذلك توصلت النتائج الى أن عامل الخبرة ليس له تأثير ملحوظ على اتجاهات الإداريات نحو المفاهيم الحديثة للإدارة التي تناولها المقياس. ويوصى البحث تبني القيادات الجامعية ترسيخ الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين في الجامعة نحو المفاهيم الحديثة في الإدارة في الإدارة لتطوير العمل الإداري فيها. والقضاء على الاتجاهات السلبية بالتنوع في الدورات المقدمة لتدعيم الإدارة الإلكترونية، وتوفير البيئة المشجعة الداعمة لزيادة الثقة ورفع التحرج، والتشجيع وزيادة التحفيز والمكافآت والتقدير لتحقيق درجات عالية من الشفافية في الإدارة.

٥. دراسة محمد جابر أحمد و أحمد خيرى محمد علي و ننسي أحمد فؤاد و فاطمة محمد محمود بغدادي ( ٢٠١٦ ) بعنوان " علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة"، يهدف هذا البحث إلى استعراض بعض المداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت اتجاهاً عالمياً منذ العقود الماضية يعبر عن رؤية جديدة للإصلاح، ومن هذه المداخل: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالاهداف، الإدارة بالاداء، الإدارة الالكترونية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الوقت، الإدارة بالمشاركة، إدارة الازمات، ويتضح مما سبق أن هذا العصر يتطلب قيادات إدارية تتوافر لديه درجة عالية من المهارا الذاتية و الادارية والفنية والسلوكية، وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة و الأنماط الجديدة من التنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

٦. دراسة نيفين بنت حامد بن سالم الصاعدي الحربي (٢٠١١) بعنوان "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، هدفت الرسالة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى في مكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز في جدة، ومدى انعكاس ذلك على مستوى ثقتهم بمنظمتهم من خلال الأبعاد التالية: الثقة المطلقة، والجدارة، والنزاهة، والنية الحسنة. ثم البحث عن أي علاقة ارتباطية بينهما إن وجدت. واستخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوظيفي الارتباطي، واعتمدت على استبانة مطورة من إعداد (Rawlins,2008) وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٦٠) فرداً من أعضاء

هيئة التدريس والموظفين من جامعة أم القرى في مكة وجامعة الملك عبد العزيز في جدة، حيث أخذت عينة طبقية عشوائية تناسبية. واستخدمت الباحثة من الأساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما استخدمت اختبار (ت) (T-test)، وتحليل التباين الأحادي، واختبارات المقارنات البعدية، ومعامل ارتباط (بيرسون). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية.
- أن درجة مستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الجدارة، النزاهة، النية الحسنة، الثقة المطلقة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة الأخرى: الجامعة، والعمر، وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- ٧. دراسة غنيم حمود الطشة (٢٠٠٩) بعنوان " درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، هدف هذا البحث إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق هدف البحث، تم بناء إستبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة، موزعة على سبعة مجالات. وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن ثباتها بطريقة الاختبار وإعادة وبلغ معامل الثبات حسب معادلة بيرسون (٠.٨٩). تم تطبيق أداة البحث على عينة تكونت من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج البحث أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وفي ضوء نتائج البحث يوصى بالعمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت، من خلال إيلاء الشفافية أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات والندوات ووسائل الإعلام.
- ٨. دراسة علي عبد الفتاح بن حليم (٢٠١٦) بعنوان الإدارة الإلكترونية " المتطلبات والمعوقات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبع الباحث المنهج الاستقرائي، حيث تم التركيز على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتستخلص عدداً من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال، وحيث تم استعراض مبادرة ليبيا الإلكترونية، وتقدم هذه الدراسة أخيراً مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لرفع من مستوي فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات.
- ٩. دراسة فيروز لطرش (٢٠١٥) بعنوان " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار، والتطرق إلى الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وتحسين علاقاتها مع زبائنها ومختلف شركائها؛ وكذا معرفة مراحل اتخاذ القرار، ومختلف التحديات التي تترافق في ظل التغييرات المصاحبة له؛ والتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرار على كفاءة اتخاذ القرار. ووضحت نتائج الدراسة ضرورة انتقال المؤسسات إلى الأعمال الإلكترونية، وربط فروعها بشبكة اتصالية تضمن الانسياب السريع للمعلومات فيما بينها، كما لا بد من تأهيل العنصر البشري لكي يتمكن من اعتماد مختلف تقنيات المعلومات في سير مختلف العمليات الإدارية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نظم دعم القرار تعتمد على أدوات الذكاء

الاصطناعي في تحديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومة التي تستخدم في إيجاد حلول لها من خلال ما هو متاح في قواعدها المعرفية، وأن الإدارة الإلكترونية تقوم على مزيج متكامل من الكفاءات البشرية واعتماد المعلومة في الوقت والمكان المناسب مع وجود بنية تحتية متنوعة مناسبة ومرنة، تحمل في طياتها توجهها نحو العالم الرقمي والعمليات الساعية إلى تسهيل انجاز الأعمال إلكترونياً .

#### خط سير البحث:

يتكون البحث من مقدمة وخاتمة، وذلك على النحو التالي:  
مقدمة: وتحتوي على مقدمة البحث، وأسئلة البحث، وأهداف البحث، وأهميته، ومنهجية البحث، ومصطلحاته، والدايات السابقة، وخطة السير فيه.

المبحث الأول: أسباب ظهور الإدارة.

المبحث الثاني: عناصر وأنماط الإدارة.

المبحث الثالث: مدارس الفكر الإداري.

المبحث الرابع: نظرية الإدارة الحديثة، ونماذجها، وفروعها:

المبحث الأول: أسباب ظهور الإدارة:

#### • مسببات ظهور الإدارة:

هناك مجموعة من العوامل التي ساهمت في ظهور الإدارة كعلم له أهميته بالنسبة للبشرية ما يلي:

١. زيادة تدخل الدولة في الحياة العامة وقيامها بإنشاء المشاريع العامة مما أوجب إيجاد كوادر مهياة على علم بالسليب العلمية في الدارة وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تنبتق من هذا العالم الجديد حيث أصبحت الدولة دولة خدمات ودولة تنمية أي تعددت مهامها ووظائفها وأصبحت الإدارة بالتالي ضرورة لا بد منها. (بشير العلاق، ٢٠٠٢: ١١)

٢. إن الإدارة أصبحت عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية وخلق وتكوين طاقات متجددة كما أصبحت الإدارة علم قائم على أسس مبادئ ومفاهيم علمية منظمة تستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات والتفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة أي لا غنى عنها في تسيير حياة الإنسان في كافة النواحي نحو الأفضل. (ميسون طلاع الزغبي، ٢٠١٠: ٨)

المبحث الثاني: عناصر وأنماط الإدارة:

#### • عناصر الإدارة :

هناك عناصر للإدارة، وهي: (نادر فتحي قاسم، ٢٠١٥: ٦٨٢)

١. التخطيط: وهو أول وأهم أساسيات العمل الإداري ويتضمن بناء وتصميم البرامج اللازمة لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال الاستثمار الكفاء لمواردها المادية والبشرية.

٢. التنظيم: ويتضمن تحديد الخطوات والمهام والوظائف التي ينبغي إنجازها والمواد الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف المبتغاة.

٣. التوجيه: ويشمل مراقبة وتدريب وتقويم وإدارة الأفراد في المؤسسة.

٤. الضبط: ويختص بوضع الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأخطاء التي تصيب الأداء مع العمل على تفادي هذه الأخطاء مستقبلاً.

٥. التنسيق: إن التنسيق والتوجيه أمران متلازمان فقد أعتبر رواد الإدارة الكلاسيكية التنسيق من الوظائف الإدارية الرئيسية في معالجة الصراعات والتناقضات واحتواءها ونلاحظ ذلك من كتابات هنري فايول وماري باركر فيوليت وغيرهم والتنسيق هو العملية التي تهدف

إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وتكون ضرورية إذا وجد اثنان أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو الأقسام المتداخلة، حيث تسعى لتحقيق هدف عام كما يهدف التنسيق إلى التأكد من أن جميع المجموعات والأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي ويتوافق باتجاه الهدف الرئيسي. (بشير العلق، ٢٠٠٢ : ٣٢)

#### • أنماط الإدارة:

هناك أربعة أنماط رئيسة للإدارة، وهي: (خولة معالي، ٢٠١٠ : ٦٢)

١. نمط الإدارة الأوتوقراطية: يكون الإنسان في هذا النمط قليل الطموح ويفضل الأمان والطمأنينة ويتجنب تحمل المسؤولية وعواقبها. حيث تقوم الإدارة الأوتوقراطية على مجموعة من الأسس هيالترج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، والفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، وغياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم. ومن سمات المدير الأوتوقراطي انه غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه، ولا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم. ومن سلبيات هذا النمط تدني مستوى الرضى الوظيفي للمرؤوسين. ومن إيجابيات هذا النمط إحكام السلطة، وانتظام العمل وزيادة الإنتاجية.
٢. النمط الانتهازي (الدبلوماسي): حيث يتسم القائد باللباقة والدبلوماسية يبذل جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والظهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتظاهر بحسن علاقته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها.
٣. نمط الإدارة الترسلية (غير الموجهة): هذا النمط يفوض كل سلطاته للمرؤوسين ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذة ويصبح القائد هنا في حكم المستشار للجماعة. ومن سلبيات هذا النمط انعدام الوجود في الإدارة التطبيقية. وتضعف الإنتاجية وتساء حالة العمل.
٤. نمط الإدارة الديمقراطية(الشورية): وتقوم الإدارة الديمقراطية بالتحديد الواضح والكمال لوظيفة كل عضو ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التدخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات. بالإضافة الي تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متكاملة بعيداً عن الأنانية.

المبحث الثالث: مدارس الفكر الإداري:

هناك مدارس للفكر الإداري، وهي:

- (١) المدرسة الكلاسيكية: ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها فقد افترضت أن الأفراد غير قادرين على تخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم إنفعاليون ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية التي تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمات وتشتمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية هي: (محمود سلمان العميان، ٢٠٠٤ : ٣٧)

• نظرية الإدارة العلمية.

• نظرية البيروقراطية.

• نظرية المبادئ الإدارية.

- (٢) المدرسة السلوكية: ركزت هذه المدرسة على استخدام طرف البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني والتنبيؤ به داخل المنظمات واعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس الاجتماعي، ومن روادها كرس ارجرس، دوجلاس مكريغر، رنسين ليكرت،

ابراهيم ماسلو، حيث طالبوا باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل محتواها: ( ميسون طلاع الزغبى، ٢٠١٠: ٩)

- على الإدارة أن تكون مشاركة واستشارية.
- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليس فردية.
- المرونة في تقييم العمل ما يتيح للأفراد الحرية للإيراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي.

**المبحث الرابع: نظرية الإدارة الحديثة، ونماذجها، وفروعها:**

#### • نظرية الإدارة الحديثة:

تعد النظرية الحديثة مكمل للمفاهيم التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية ويطلق عليها بهذا الاتجاه، الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي ركز على التنظيم والبيئة والعنصر البشري في التنظيم وشخصية وتأثير العوامل النفسية والبيئية الفسيولوجية علي نشاط العاملين، هذا فضلاً عن ضغوط وتأثير جماعات العمل على أداء الوظائف ودافعيته، ومن ثم إنتاجيته، كما اهتم هذا الاتجاه بأفكار العاملين وسلوكهم وطموحاتهم ودوافعهم وفي العوامل التكنولوجية والاجتماعية وبكلمات أخرى يهدف هذا الاتجاه إلى أن يتواصل إلى أفضل الطرائق للتعامل مع العاملين بغية زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم. (حمدون، ٢٠١٣: ٥٧)

#### • نماذج نظرية الإدارة الحديثة:

إن نظرية الإدارة الحديثة تضم أنموذجين أساسيين وهما: (حمدون، ٢٠١٣: ٥٧)

١. أنموذج (نظرية) النظم: وقد ظهر أنموذج النظم في الستينات من هذا القرن، ومنذ ذلك التاريخ احتل مكاناً بارزاً في الفكر والممارسات الإدارية.
٢. أنموذج الاحتمال: وهو حديث نسبياً بدأ البروز في مطلع السبعينات من هذا القرن، وهو نمو أو امتداد منطقي لأسلوب التناول المنطقي للمؤسسات المعقدة.

#### • فروع الإدارة الحديثة:

من فروع الإدارة الحديثة الإدارة بالشفافية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات، إدارة التغيير... الخ" ، وسوف تعرض الباحثة ثلاث فروع من الإدارات الحديثة بشئ من التفصيل، وهي: الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الأزمات.

#### أولاً: الإدارة بالشفافية:

إن الشفافية الإدارية هي إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. فزيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات (محمد اللوزي، ٢٠٠٢).

تعتبر الشفافية أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم. وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة كان الحكم جيداً والاستقرار متحققاً، لأن الشفافية تعني المكاشفة بين الحكومية والشعب، عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة (بسام عموش، ٢٠٠٠).

أشار تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( United Nations Development Programme, 2001)، إلي وجود بعض الأنماط الإدارية السائدة في الدول النامية، وتحتوي على بعض العيوب، تتمثل في تدني مستويات التخطيط الاستراتيجي، وضعف أداء الرقابة، وعدم وجود مقاييس مهنية واضحة، ونقص التطور المهني، والمشاركة القليلة في المعلومات، والنقص في ثقافة



الاهتمام لحماية المصلحة العامة، وأضاف التقرير أن الشفافية والمساءلة يعدان أمرا حاسما في تحقيق التطور والاستفادة من العولمة.

#### • مفهوم الشفافية:

يرى ماير (Meyer, 2003) أن مفهوم الشفافية مرتبطة بشكل معقد بالثقة، حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع. ويعرف (سامي الطوخي، ٢٠٠٢) الشفافية بأنها "عمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعما من الدولة بالإفصاح والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة". ويرى (Vaughn, 2000) الشفافية بأنها "حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين".

وقد أشار (Vaughn, 2000) إلى أن الشفافية تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحهما والوصول إلي ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلي كونها آلية للوصول لحكومة مفتوحة ولحق المساءلة، إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة متوافرة.

#### • متطلبات الشفافية:

هناك متطلبات للشفافية، وهي:

١. توافر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود ديمقراطية في الممارسات العملية، والممارسات الديمقراطية تضمن إمكانية الوصول إلي المعلومات من خلال قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو من خلال توافر الشفافية في القوانين والإجراءات (زهير عبد الكريم الكايد، ٢٠٠٣)
٢. انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين، ونشر الوعي لدى المواطنين، وتعريفهم بحقوقهم في مجال طبيعة ونتائج توافر الشفافية في مختلف مناحي الحياة (محمد العضيلة، ٢٠٠٠).

#### • أنواع الشفافية:

- أشارت منال فؤاد عبيس (٢٠٠٤) إلي وجود ثلاثة أنواع للشفافية: هي:
١. الشفافية المدبجة: هي شفافية منقولة بتعسف، كنقل شفافية القطاع الخاص إلي الحكومة.
  ٢. الشفافية المؤدجة: هي تلك التي تنطلق من وتخدم مصالح وأيدلوجيا مصدرها ومصمم ألياتها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.
  ٣. الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

#### ثانيا: الإدارة الإلكترونية:

#### • مفهوم الإدارة الإلكترونية:

- الإدارة الإلكترونية هي مجموع التكنولوجيات والممارسات المتعلقة بإمكانية التعلم والتوجه إليه من أجل تحقيق المهام الإدارية المختلفة عبر خدمات الإنترنت ومراكز الاتصال. Ratiba (AROUB, 2010: 4)

- وتعرف بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة." (محمد سمير أحمد، ٢٠٠٩: ٤٣)
- وتعرف أيضا بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة." (محمد سمير أحمد، ٢٠٠٩: ٤٦)
- وتعرف بأنها "الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بدون أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني." (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٣)
- الإدارة الإلكترونية هي العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على موارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة. (عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح وبيداء ستار البياتي، ٢٠٠٧: ١٣)

#### • أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (فيروز لطرش، ٢٠١٥ : ١٢٣)

١. تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية.
  ٢. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
  ٣. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين في المعاملة للحد من تأثيرات العلاقة الشخصية.
  ٤. إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني.
- وتذكر نبيلة عرقوب (٢٠١٧) أهداف لإدارة الإلكترونية، ومن أهمها ما يلي:
١. الحد من استخدام الأوراق في العمل الإداري.
  ٢. توظيف تكنولوجيا المعلومات.
  ٣. من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث لتلبية احتياجات العمل في الوقت والزمن.
  ٤. تسهيل الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت وفي أي مكان.
  ٥. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمؤسسات.
  ٦. الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال والخدمات، مع إلغاء تأثير عامل الزمن لإنجاز بعض المعاملات الإدارية.
  ٧. استمرارية العمل لمختلف وظائف الإدارة وأداء العاملين له عن بعد.

#### • عناصر الإدارة الإلكترونية:

تحتوي الإدارة الإلكترونية على عناصر أساسية، وهي: (نبيلة عرقوب، ٢٠١٧: ٤٢٦)

١. أجهزة الحاسوب: يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه وملحقاته.
٢. البرمجيات: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات، الأنترنت، والإكسترانت.
٣. القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون.

#### • متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

وتنحصر متطلبات الإدارة الإلكترونية في ستة عناصر، وهي: (نبيلة عرقوب، ٢٠١٧: ٤٣٢-٤٣٥)

١. المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري أهم عنصر داخل المؤسسة ومن ثم داخل الإدارة، فإذا حسن استثماره أدى ذلك إلى تحقيق نجاح أي مشروع، لهذا اعتبر من المتطلبات الأساسية

- للإدارة الإلكترونية. فيجب على الموظفين الإداريين اكتساب المهارات والخبرات للانتقال إلى الإدارة الرقمية من خلال الاستخدام الأمثل للكمبيوتر والبرامج المعلوماتية المختلفة لكي تصبح اليد العاملة مؤهلة يجعلها أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
٢. **المتطلبات الإدارية:** هي إجراء تغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية من أجل التكيف مع الخدمات العامة من خلال وضع التشريعات والقوانين لاستخدامات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى إعادة هندسة الهياكل التي تطبق عليها التقنيات الإلكترونية.
٣. **القيادة الإلكترونية:** اعتبرت هذه القيادة من الوسائل الضرورية والمهمة والتي ظهرت حديثا لإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، لأنه من خلال القيادة الإلكترونية يمكن التفاعل الحسن مع العنصر البشري باستغلال رأس المال الفكري وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
٤. **المتطلبات المالية:** الإدارة الإلكترونية هي إدارة تقنية حديثة بدون أوراق تستخدم التكنولوجيا العالية، فهي بهذا تتطلب توفر أموال ضخمة لكي تضمن استمرارها وتحقق أهدافها المسطرة، كذلك يجب توفر مختلف الأدوات الضرورية للعمل والأجهزة المعلوماتية، بالإضافة إلى البرامج المتنوعة والمتطورة التي تستلزم توفير التمويل الكافي لذلك. ولهذا يجب أن يكون التخطيط المالي لتطبيق إدارة حديثة عقلاني ورشيد يعمل على حسن توزيع النفقات.
٥. **متطلبات البنى التحتية:** تعد البنى التحتية من أهم متطلبات إنجاح الإدارة الإلكترونية، فهي تنحصر في بيئة التحول السريع والذي يستدعي وجود شبكة واسعة لكي يتسنى لها أن تستقبل العدد الكبير من الاتصالات باستمرار مع توفير أجهزة أخرى تكون في متناول جميع أفراد الإدارة العاملين بها وتشمل البرمجيات، ونظم برامج التطبيقات.
٦. **المتطلبات الأمنية:** ويقصد بأمن المعلومات حماية الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لضمان سلامة هذه المعلومات وإنجاح العمل الإلكتروني في هذه الإدارة.

#### ثالثا: إدارة الأزمات:

تعتبر الإدارة بالأزمات من العلوم الحديثة نسبيا في مجال علم الإدارة والتي تعنى بكيفية التعامل مع الأزمات التي تحدث في المنظومة الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية أحيانا أو يتم التنبؤ بها من قبل والإدارة الجيدة هي التي تعرف كيف تدير وتتعامل مع الأزمة بحنكة واقتدار والخروج منها بأقل خسائر ممكنة والاستفادة من سلبياتها في اتخاذ القرار المناسب. (جمال سيد عبد العال، ٢٠١٢: ٣٢)

#### • مفهوم إدارة الأزمات:

يعرّف الخبراء الإدارة بالأزمات (Management by Crisis) بأنها " فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع؛ بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره". (فهد الشعلان، ٢٠٠٢)

بينما يعرفها (محمد الصيرفي، ٢٠٠٣: ٧٨) بأنها منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

#### • أسباب حدوث الأزمات:

تتعدد أسباب حدوث الأزمات بالمؤسسة، و يمكن إيضاح هذه الأسباب على النحو التالي:  
(ماجد سلام الهدمي ومحمد جاسم، ٢٠٠٨: ٩٦)

١. سوء الفهم و الذي ينشأ من جانبيين هما المعلومات المبتورة، و التسرع في إصدار القرارات، و سوء التقييم الذي ينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.
٢. عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.
٣. تضارب في المصالح و المواقف.
٤. الإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل و التسبب.
٥. الإشاعات و هي أهم مصدر من مصادر الأزمات.

• شروط فريق إدارة الأزمات:

ومن الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات ما يلي:

(فهد بن عبد الرحمن المليكي، ٢٠١٠ : ٢٤)

١. الشجاعة والإقدام في صنع القرار لمواجهة الأزمة.
٢. الإصرار على تنفيذ الأوامر المسندة إليهم مهما كانت خطورتها أو نتائجها بدون تردد أو عواطف نفسية.
٣. الولاء والانتماء الإداري بالتعاون مع أعضاء الفريق في تنفيذ الأوامر.
٤. الثقة في النفس والقدرات والمهارات العلمية والعملية التي حصل عليها عضو الفريق في مرحلة التدريب.

• معوقات إدارة الأزمات:

هناك معوقات تعوق إدارة الأزمات، ومن أهمها:

١. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات من خارج وداخل المؤسسة، و محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة. (فهد علي صالح الناجي، ٢٠١٢ : ٢٨)
٢. معوقات متعلقة بالتمويل: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كنفص الموارد المالية، وقلة المخصصات المالية. (إدريس لكريني، ٢٠١٢ : ٢٩)

الخاتمة:

حاول هذا البحث الوقوف على أسباب ظهور الإدارة، وعناصرها، وأنماطها، بالإضافة لإستعراضه لمدارس الفكر الإداري، وأيضا تطرق البحث إلى نظرية الإدارة الحديثة، ونماذجها، وفروعها، حيث تناولت الباحثة ثلاث إدارات حديثة بشئ من التفصيل، وهم ( الإدارة بالشفافية، الإدارة الإلكترونية، إدارة الأزمات).

التوصيات:

يوصي البحث بما يلي:

١. فتح الباب لأبحاث مستقبلية تبحث عن كيفية ترسيخ و بلورة مفاهيم الإدارة الحديثة.
٢. توفير البيئة المشجعة الداعمة للإدارات الحديثة.

المراجع:

- إبراهيم عبد الله العريني (٢٠١٩): الأساليب الحديثة في الإدارة، <http://mqqal.com/2017/02>
- إدريس لكريني (٢٠١٢): دور المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى إستراتيجية، العدد ١، الإمارات العربية المتحدة.
- بسام عموش (٢٠٠٠). السياسات الحكومية والشفافية. في: سائدة الكيلاني وباسم سكرها، نحو شفافية أردنية، ص ٦٦ - ٧٠. عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني.

- بشير العلق (٢٠٠٢)، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جمال سيد عبد العال (٢٠١٢): الأزمات بين الإدارة والصناعة، التنمية الادارية ، مصر، ص ٢٩، ع ١٣٦، ص ص ٣٢-٣٦
- حمدون، شيماء ناظم (٢٠١٣): الإدارة بين الماضي و الحاضر : دراسة نظرية، تنمية الرافدين ، مج ٣٥، ع ١١٢، جامعة الموصل - كلية الادارة والاقتصاد، ص ص ٥٧ - ٧٩
- خولة معالي (٢٠١٠): أنماط الإدارة، رسالة المعلم ، مج ٤٨، ع ٣، وزارة التربية والتعليم، ص ص ٦٢ - ٦٦
- زهير عبد الكريم الكايد (٢٠٠٣). الشفافية. ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامع اليرموك. ٣٠، نيسان، ٢٠٠٣، اربد، جامعة اليرموك، الأردن.
- سامي الطوخي (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر. مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. السنة (٢٠)، العدد الرابع.
- سميرة هاشم أحمد باروم (٢٠١٣): " اتجاهات الإداريات في المؤسسات التربوية حول المفاهيم الادارية الحديثة". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٢، ع ٥، مايو، ص ص ٥١٠-٥٢٦.
- شذى عبد الله حسن صادق (٢٠١٧): تحليل العملية الادارية المدرسية في ضوء نظريات الادارة التربوية الحديثة، مجلة المعرفة التربوية، مجلد (٥)، العدد(١٠)، جزء(٣)، يوليو، ص ص ٢٦-٥٦.
- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح وبيداء ستار البياتي(٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية" مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي عبد الفتاح بن حليم (٢٠١٦): الادارة الالكترونية" المتطلبات والمعوقات"، مجلة المعرفة، ع(٣)، جامعة الزيتونة، كلية العلوم الادارية والمالية، تروهنة، ص ص ١٢٨-١٤٧.
- غنيم حمود الطشة (٢٠٠٩): درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، مج ٢٤، ع ٩٣، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ص ص ١٥-٥٣.
- فهد الشعلان (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الرياض: الوطنية للتوزيع.
- فهد بن عبد الرحمن المليكي (٢٠١٠): مفهوم إدارة الأزمات، مجلة الدبلوماسية، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، السعودية، ع ٥٣، ص ص ٢٤-٢٥
- فهد علي صالح الناجي( ٢٠١٢) : أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان.
- فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥): مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج(١٦)، ع(٢)، ص ص ٣٦٩-٣٩٨.
- فيروز لطرش (٢٠١٥): الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، ع(٢٠)، جامعة الجلفة، ص ص ١٢٢-١٤٤.
- ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم (٢٠٠٨): مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية و الحلول، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص ص ٩٦-٩٨.

- محمد الصيرفي (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- محمد الصيرفي(٢٠٠٣) : مفاهيم إدارية حديثة، عمان، الدار العلمية.
- محمد العضايلة (٢٠٠٠) الشفافية ومكافحة الفساد، في: سائدة الكيلاني وباسم سكرها، نحو شفافية أردنية، ص ٧١ - ٧٦. عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني.
- محمد اللوزي (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. عمان، الأردن.
- محمد جابر أحمد و أحمد خيرى محمد علي و ننسى أحمد فؤاد و فاطمة محمد محمود بغدادى ( ٢٠١٦ ) : " علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة " ، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، ع (٢٦)، ص ص ١١٩-١٣٨.
- محمد سمير أحمد(٢٠٠٩): الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- محمود سلمان العميان (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر.
- منال فؤاد دعبس (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- ميسون طلاع الزغبى(٢٠١٠): تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الانسانية ، ع ٣٤ ، جامعة منتورى قسنطينة، ص ص ٧ - ٥٩
- نادر فتحي قاسم ( ٢٠١٥ ) : الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية ، ٣٩٤ ، ج ١، جامعة عين شمس - كلية التربية، ص ص ٦٨١ - ٧١٢
- نبيلة عرقوب (٢٠١٧): الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الادارة الإلكترونية بين الواقع و الحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة ٢ لونيبي علي ،الجزائر، ص ص ٤٢٥-٤٣٥
- نيفين بنت حامد بن سالم الصاعدي الحربي(٢٠١١):الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرأعضاء هيئة التدريس والموظفين، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع(٦)، ص ص ١٨٤-١٨٥.
- Meyer, P. (2003). "The Truth About Transparency". From :[www.gwsae.org/executiveupdate/2003/Augest/truth.htm](http://www.gwsae.org/executiveupdate/2003/Augest/truth.htm)
- Ratiba AROUB, (2010 ):L'administration électronique "Axe De Le Concept De L'administration électronique Et Ses Exigences Dans Le Nouveau Système Economique ،"ALGER, Edition Ecole Supérieure De Commerce, P :4.
- United Nations Development Programme (2001). Accountability and transparency. Retrieved March 6, 2004, from :<http://www.pogar.org/themes/transparency>.
- Vaughn, R. (2000). Transparency -The mechanisms: Open Government and Accountability. Retrieved June 2.2005 from: [www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm)
- Vaughn, R. (2000). Transparency -The mechanisms: Open Government and Accountability. Retrieved June 2.2005 from: [www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm)