



جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

عنوان المشروع

علم الإدارة

أسم الطالب

بدر العجاجي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٤٠١

مشروع تخرج ٢

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

السنة الرابعة الفصل الدراسي الاول ٢٠٢٥

1.1 خلفية الدراسة	2
1.2 أهمية الدراسة	3
1.3 أهداف الدراسة	3
1.4 منهجية الدراسة	4
1.5 نطاق الدراسة وحدودها	5
2.1 تعريف النظرية الإدارية	6
2.2 تطور الفكر الإداري	6
2.2.1 المرحلة الكلاسيكية (1900-1930)	6
2.2.2 مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960)	7
2.2.3 المرحلة الحديثة (١٩٦٠-الحاضر)	8
2.3 خصائص النظريات الإدارية الحديثة	8
2.4 أهمية النظريات الإدارية للمؤسسات	9
2.5 مفهوم التطوير المؤسسي	9
3.1 نظرية الإدارة الاستراتيجية	10
3.1.1 المفهوم والمبادئ	10
3.1.2 التطبيق في السياق السعودي	12
3.2 (MBO) نظرية الإدارة بالأهداف	13
3.2.1 المفهوم والمبادئ	13
3.2.2 التطبيق في المؤسسات السعودية	14
3.3 (TQM) نظرية إدارة الجودة الشاملة	15
3.3.1 المفهوم والمبادئ	15
3.3.2 التطبيق في المؤسسات السعودية	15
3.4 نظرية الإدارة التحويلية والقيادة	17
3.4.1 المفهوم والمبادئ	17
3.4.2 التطبيق في السياق السعودي	17
3.5 نظرية المنظمة المتعلمة	18
3.5.1 المفهوم والمبادئ	18
3.5.2 التطبيق في المؤسسات السعودية	19

الفصل الأول: المقدمة

1.1 خلفية الدراسة

تمر المؤسسات العربية بشكل عام، والمؤسسات السعودية بشكل خاص، بمرحلة تحول تاريخية غير مسبقة. هذا التحول مدفوع بعدة عوامل رئيسية تشمل التطور التقني المتسارع، والعولمة الاقتصادية، والتغيرات الديموغرافية، والتحولات السياسية والاجتماعية في المنطقة. في قلب هذا التحول، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج رائد من خلال رؤيتها الطموحة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط وبناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر.

في هذا السياق، تكتسب النظريات الإدارية الحديثة أهمية بالغة كأدوات علمية ومنهجية لتحقيق هذا التحول. فالإدارة لم تعد مجرد ممارسات تقليدية أو ارتجالية، بل أصبحت علماً قائماً على أسس نظرية راسخة وتجارب عملية مثبتة من مختلف أنحاء العالم. ومع ذلك، فإن نقل هذه النظريات وتطبيقها في السياق العربي والسعودي يتطلب فهماً عميقاً للخصوصيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمنطقة.

1.2 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

الأهمية العلمية: تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات العربية حول تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في السياق المحلي. فمعظم الدراسات المتاحة إما نظرية بحتة، أو تركز على نقل التجارب الغربية دون تكييفها مع البيئة المحلية.

الأهمية العملية: توفر الدراسة إطاراً عملياً للمدراء والقياديين في المؤسسات السعودية والعربية لفهم كيفية تطبيق النظريات الإدارية الحديثة بطريقة فعالة ومناسبة لبيئتهم.

الأهمية الاقتصادية: في ظل التحديات الاقتصادية العالمية والإقليمية، يصبح تطوير المؤسسات وتحسين أدائها ضرورة اقتصادية لتعزيز التنافسية وخلق فرص العمل وتحقيق النمو المستدام.

الأهمية الاجتماعية: المؤسسات الفعالة تساهم في تحسين جودة الحياة من خلال توفير منتجات وخدمات أفضل، وخلق بيئات عمل صحية، والمساهمة في التنمية المجتمعية.

1.3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استعراض النظريات الإدارية الحديثة: تقديم عرض شامل لأهم النظريات الإدارية الحديثة ومبادئها الأساسية وكيفية تطورها عبر الزمن.

٢. تحليل واقع التطبيق: دراسة واقع تطبيق هذه النظريات في المؤسسات السعودية

عبر مختلف القطاعات (الحكومي، الخاص، الناشئ).

٣. تحديد التحديات والعوائق: الكشف عن العقبات التي تواجه المؤسسات السعودية

في تبني الممارسات الإدارية الحديثة.

٤. استخلاص الدروس: تحليل دراسات حالة لمؤسسات سعودية رائدة واستخلاص

الدروس المستفادة والممارسات الجيدة.

٥. تقديم توصيات عملية: اقتراح حلول وتوصيات قابلة للتطبيق لتعزيز قدرة

المؤسسات على تبني النظريات الإدارية الحديثة.

٦. استشراف المستقبل: رسم رؤية مستقبلية لدور المؤسسات السعودية في قيادة

التحول الإداري في المنطقة.

1.4 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين:

المنهج الوصفي التحليلي: لوصف النظريات الإدارية الحديثة وتحليل مكوناتها

وتطبيقاتها.

المنهج التطبيقي: من خلال دراسة حالات واقعية لمؤسسات سعودية وتحليل تجاربها.

المنهج المقارن: بمقارنة تطبيق النظريات في السياق السعودي مع التطبيقات العالمية عند الاقتضاء.

الأدوات المستخدمة:

- . مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية
- . تحليل التقارير المؤسسية والحكومية
- . دراسة البيانات والإحصاءات المنشورة
- . تحليل دراسات الحالة

1.5 نطاق الدراسة وحدودها

النطاق الجغرافي: تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية كنموذج رئيسي، مع الإشارة إلى بعض التجارب العربية الأخرى عند الحاجة.

النطاق الزمني: تغطي الدراسة الفترة من إطلاق رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) حتى الوقت الحاضر (٢٠٢٥)، مع استشراف للمستقبل.

النطاق الموضوعي: تركز على النظريات الإدارية الحديثة الأكثر تأثيراً وتطبيقاً في المؤسسات، دون الدخول في نظريات متخصصة جداً أو نادرة الاستخدام.

الحدود: تواجه الدراسة بعض القيود مثل:

- . محدودية البيانات العامة المنشورة لبعض المؤسسات

. صعوبة الوصول لمعلومات داخلية تفصيلية

. التغير السريع في البيئة التنظيمية والتقنية

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

2.1 تعريف النظرية الإدارية

النظرية الإدارية هي مجموعة متكاملة من المفاهيم والمبادئ والافتراضات التي تفسر كيفية عمل المنظمات وكيف يمكن إدارتها بفعالية. تتطور النظريات الإدارية عبر الزمن استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والتقدم التقني والفهم المتزايد للسلوك البشري والتنظيمي.

النظرية الجيدة يجب أن تكون:

. قابلة للتطبيق: يمكن ترجمتها إلى ممارسات عملية

. قابلة للاختبار: يمكن قياس نتائجها والتحقق من فعاليتها

. شاملة: تغطي جوانب متعددة من العملية الإدارية

. مرنة: قابلة للتكيف مع سياقات مختلفة

2.2 تطور الفكر الإداري

2.2.1 المرحلة الكلاسيكية (1900-1930)

الإدارة العلمية - فريدريك تايلور: ركزت على الكفاءة والإنتاجية من خلال:

. دراسة الوقت والحركة

. التخصص الوظيفي

. المعايير الموضوعية للأداء

. الحوافز المادية

النظرية الإدارية - هنري فايول :طور ١٤ مبدأً للإدارة مثل:

. التخطيط والتنظيم

. وحدة الأمر والتوجيه

. تقسيم العمل والتنسيق

النظرية البيروقراطية - ماكس فيبر :أكد على:

. التسلسل الهرمي الواضح

. القواعد والإجراءات المكتوبة

. التخصص الوظيفي

. الموضوعية في التعامل

2.2.2 مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960)

تجارب هاوثورن - إلتون مايو :اكتشفت أهمية:

. العوامل الاجتماعية والنفسية

. المجموعات غير الرسمية

. المشاعر والدوافع الإنسانية

نظرية الحاجات - أبراهام ماسلو: هرم الحاجات من الأساسية إلى تحقيق الذات.

النظرية X والنظرية Y - دوغلاس ماكجريجور: نظرتان متناقضتان للعاملين وكيفية تحفيزهم.

2.2.3 المرحلة الحديثة (١٩٦٠-الحاضر)

المدرسة الكمية: استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية في اتخاذ القرار.

نظرية النظم: النظر للمنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته.

النظرية الموقفية: لا يوجد أسلوب إداري واحد مثالي، بل يعتمد على الموقف.

نظريات ما بعد الحداثة: التركيز على المرونة والابتكار والثقافة التنظيمية.

2.3 خصائص النظريات الإدارية الحديثة

تتميز النظريات الإدارية الحديثة بعدة خصائص تميزها عن النظريات التقليدية:

١. الشمولية: لا تركز على جانب واحد بل تنظر للمنظمة ككل متكامل.

٢. المرونة والقدرة على التكيف: تؤكد على ضرورة التكيف مع التغيرات السريعة

في البيئة.

٣. التوجه الاستراتيجي: تركز على الأهداف طويلة المدى والرؤية المستقبلية.

٤. التركيز على الموارد البشرية: اعتبار الموظفين أهم أصول المنظمة وليس مجرد

عامل إنتاج.

٥. الابتكار والتجديد: تشجيع الإبداع والتفكير خارج الصندوق.
٦. التوجه نحو الجودة والعملاء: جعل رضا العميل وتحقيق الجودة محورا أساسياً.
٧. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي للقرارات.
٨. التمكين والمشاركة: إشراك الموظفين في صنع القرار وتمكينهم.
٩. التكنولوجيا والرقمنة: الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء.
١٠. القياس والمساءلة: الاعتماد على البيانات والمؤشرات في التقييم.

2.4 أهمية النظريات الإدارية للمؤسسات

- توفير إطار مرجعي: تساعد القادة على فهم التحديات واتخاذ قرارات مستنيرة.
- تحسين الأداء: تطبيق الممارسات الجيدة المثبتة علمياً يؤدي لتحسين النتائج.
- تطوير القدرات: تساعد في تطوير مهارات القادة والموظفين.
- التعلم من التجارب: الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.
- التنبؤ والتخطيط: فهم أفضل للعوامل المؤثرة والقدرة على التخطيط للمستقبل.
- الابتكار والتميز: تشجع على التفكير الخلاق وتطوير حلول جديدة.

2.5 مفهوم التطوير المؤسسي

- التطوير المؤسسي هو عملية مخططة وشاملة لتحسين فعالية المنظمة وقدرتها على التكيف والنمو. يشمل التطوير المؤسسي:

التطوير الاستراتيجي: تحسين عملية التخطيط والرؤية الاستراتيجية.

التطوير الهيكلي: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وفعالية.

التطوير الثقافي: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأهداف.

التطوير البشري: الاستثمار في تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

التطوير التقني: تبني التقنيات الحديثة وتحديث الأنظمة.

التطوير العملياتي: تحسين العمليات والإجراءات الداخلية.

الفصل الثالث: النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها

3.1 نظرية الإدارة الاستراتيجية

3.1.1 المفهوم والمبادئ

الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتحديد رؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى،

وتطوير الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها، ومراقبة التنفيذ والتكيف مع المتغيرات.

تتضمن العناصر الأساسية:

التحليل الاستراتيجي:

. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

. تحليل SWOT الشامل

. تحليل المنافسين والقطاع

صياغة الاستراتيجية:

. تحديد الرؤية والرسالة

. وضع الأهداف الاستراتيجية

. تطوير الاستراتيجيات البديلة

. اختيار الاستراتيجية الأنسب

تنفيذ الاستراتيجية:

. تخصيص الموارد اللازمة

. بناء الهياكل والأنظمة الداعمة

. قيادة التغيير المطلوب

. إدارة المشاريع الاستراتيجية

التقييم والرقابة:

. قياس الأداء بمؤشرات واضحة

. مراجعة الخطط بشكل دوري

. التكيف مع المتغيرات

. التعلم والتحسين المستمر

رؤية المملكة ٢٠٣٠: تعد رؤية ٢٠٣٠ أكبر مثال على التخطيط الاستراتيجي الوطني

في تاريخ المملكة. تقوم على ثلاث محاور:

. مجتمع حيوي

. اقتصاد مزدهر

. وطن طموح

المؤسسات السعودية، حكومية وخاصة، تعيد صياغة استراتيجياتها لتتماشى مع هذه الرؤية.

تطبيقات عملية:

شركة أرامكو السعودية:

. استراتيجية التحول إلى شركة طاقة متكاملة وليس نفط فقط

. الاستثمار في الطاقة المتجددة والهيدروجين الأزرق

. التوسع الدولي عبر الاستحواذات الاستراتيجية

. الاكتتاب العام IPO كجزء من استراتيجية التمويل

صندوق الاستثمارات العامة:

. استراتيجية تنويع الاستثمارات محلياً ودولياً

. المشاريع الجيجا (نيوم، البحر الأحمر، القدية)

. الاستثمار في قطاعات المستقبل (التقنية، الترفيه، السياحة)

. بناء شراكات استراتيجية عالمية

البنوك السعودية:

. استراتيجيات التحول الرقمي

. التوسع في الخدمات المالية غير التقليدية (fintech)

. التوسع الإقليمي والدولي

3.2 نظرية الإدارة بالأهداف (MBO)

3.2.1 المفهوم والمبادئ

طورها بيتر دراكر في الخمسينيات، وتقوم على:

المشاركة في وضع الأهداف: القادة والموظفون يشتركون في تحديد الأهداف.

الأهداف: SMART

Specific محددة وواضحة

Measurable قابلة للقياس

Achievable قابلة للتحقيق

Relevant ذات صلة بالأهداف العامة

Time-bound محددة بإطار زمني

التركيز على النتائج: التركيز على الإنجازات وليس الأنشطة فقط.

المراجعة الدورية :متابعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة.

ربط الأداء بالمكافآت :الحوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف.

3.2.2 التطبيق في المؤسسات السعودية

برنامج التحول الوطني :يطبق مفهوم الإدارة بالأهداف على مستوى وطني، حيث:

- . كل جهة حكومية لديها أهداف محددة مرتبطة بالرؤية
- . مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس
- . نظام متابعة وتقييم دوري
- . ربط الأداء المؤسسي بتقييم القيادات

القطاع الخاص:

البنك الأهلي السعودي:

- . أهداف واضحة لكل قسم وموظف
- . نظام تقييم ربع سنوي
- . برامج حوافز مرتبطة بالأداء
- . لوحات معلومات (Dashboards) لمتابعة التقدم

شركة سابك:

- . أهداف مرتبطة بالاستدامة والأمان والربحية
- . مؤشرات أداء على مستوى المصانع والإدارات

• برامج تحسين مستمر مرتبطة بالأهداف

3.3 نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM)

3.3.1 المفهوم والمبادئ

TQM هي فلسفة إدارية شاملة تهدف للتحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة.
المبادئ الأساسية:

التركيز على العميل: فهم وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

التحسين المستمر: (Kaizen) السعي الدائم لتحسين العمليات والمنتجات.

المشاركة الكاملة: إشراك جميع الموظفين في جهود الجودة.

النهج العملي: إدارة الأنشطة كعمليات مترابطة.

القرارات المبنية على الحقائق: استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: بناء شراكات استراتيجية.

القيادة الداعمة: التزام القيادة العليا بالجودة.

3.3.2 التطبيق في المؤسسات السعودية

القطاع الصناعي:

شركة سابك:

• حصول جميع المصانع على شهادة ISO 9001

• برامج Six Sigma لتقليل الأخطاء

. جائزة سابك للتميز السنوية

. دمج معايير الجودة في الثقافة المؤسسية

شركة معادن:

. تطبيق معايير الجودة العالمية في التعدين

. أنظمة إدارة البيئة والسلامة

. التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية

القطاع الصحي:

مستشفى الملك فيصل التخصصي:

. الحصول على اعتماد JCI اللجنة الدولية المشتركة)

. برامج سلامة المرضى

. قياس رضا المرضى بشكل منتظم

. التحسين المستمر في جودة الخدمات

مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة:

. السعي للحصول على الاعتمادات الدولية

. تطبيق بروتوكولات الجودة والسلامة

. قياس مؤشرات الأداء الصحي

القطاع التعليمي:

- اعتماد البرامج الأكاديمية من هيئة تقويم التعليم
- تطبيق معايير الجودة في التدريس
- قياس مخرجات التعلم

3.4 نظرية الإدارة التحويلية والقيادة

3.4.1 المفهوم والمبادئ

القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف غير عادية. العناصر الأساسية:

- التأثير المثالي: القائد يكون قدوة يحتذى بها.
- الحفز الإلهامي: خلق رؤية ملهمة ومشاركتها.
- التحفيز الفكري: تشجيع الإبداع والابتكار.
- الاهتمام الفردي: رعاية وتطوير كل موظف على حدة.

3.4.2 التطبيق في السياق السعودي

القيادة الوطنية:

- رؤية ٢٠٣٠ كنموذج للقيادة التحويلية
- التمكين والتغيير الجذري في المجتمع
- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال

في المؤسسات:

(stc الاتصالات السعودية:)

. التحول من شركة اتصالات تقليدية إلى مزود خدمات رقمية

. قيادة تحويلية قادت التغيير الكبير

. ثقافة الابتكار والتجديد

برامج تطوير القيادات:

. برنامج "قيادات" الحكومي

. أكاديميات القيادة في الشركات الكبرى

. برامج التوطين القيادي

3.5 نظرية المنظمة المتعلمة

3.5.1 المفهوم والمبادئ

طورها بيتر سينج في كتابه "الانضباط الخمس". المنظمة المتعلمة هي التي تشجع

على:

التفكير النظامي: فهم الترابط بين أجزاء المنظمة.

الإتقان الشخصي: التطوير المستمر للقدرات الفردية.

النماذج الذهنية: فحص وتحدي الافتراضات والمعتقدات.

بناء رؤية مشتركة: خلق التزام جماعي بالأهداف.

التعلم الجماعي: تطوير قدرة الفرق على التفكير والعمل معاً.

3.5.2 التطبيق في المؤسسات السعودية

برامج التدريب والتطوير:

****معهد الإدارة العامة**