

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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:

١. 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 مبدأ 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**

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة، على ما وفرته من بيئة تعليمية محفزة ساهمت في تطوير مهاراتي العلمية والبحثية. كما أتوجه بالشكر العميق إلى أستاذ المقرر على دعمه وتوجيهاته المستمرة خلال إعداد هذا البحث، والتي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة المطلوبة. ولا أنسى أن أعبّر عن امتناني لزملائي وأصدقائي الذين شاركوني الملاحظات والمناقشات المفيدة، ولكل من ساعدني بكلمة أو نصيحة أو تشجيع. جزاكم الله جميعاً خير الجزاء وجعل جهودكم في ميزان حسناتكم

الإهداء

إلى من علّمني أول حرف، إلى من غرس في نفسي حب العلم والمعرفة
إلى أساتذتي الأفاضل وإلى جامعة ميدأوشن إلى جميع الدكاتراه، أهدي هذا البحث تقديراً
لجهودهم وعطائهم وإلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والدعم في كل مراحل حياتي،
أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً بجميلهما

مستخلص الدراسة

الهدف:

تحديد وقياس الفجوة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الإدارية الفعلية في المؤسسات السعودية، وتحليل أسبابها، واقتراح حلول عملية وقابلة للتطبيق لسد هذه الفجوة وتطوير الأداء المؤسسي

المنهجية:

دراسة الفجوة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الفعلية في المؤسسات العربية، مع التركيز على المؤسسات السعودية كحالة دراسية. وفهم أسباب هذه الفجوة، وقياس مدى تطبيق النظريات الحديثة، واقتراح حلول عملية لتطوير الممارسات الإدارية.

النتائج:

فهم المشكلات والتحديات والفجوات و بناء إطار نظري متكامل و تطوير منهجية بحثية وقاعدة لبحوث مستقبلية

التطبيقات والأهمية:

دليل عملي للمؤسسات و تشخيص الواقع الإداري و تحديد أولويات التطوير و دعم رؤية ٢٠٣٠ و تحسين الأداء المؤسسي و تعزيز القدرة التنافسية و مساعدة صناع القرار و تقليل المخاطر و توفير الموارد

٧	١.١ المقدمة
٧	١,١,١ تمهيد عام
٧	١,١,٢ أهمية علم الإدارة في العصر الحديث
٨	١,١,٣ النظريات الإدارية: التطور التاريخي
٩	١,١,٤ الواقع الإداري في المؤسسات العربية
٩	١,١,٥ أهمية البحث الحالي
١٠	١,١,٦ الإطار العام للبحث
١٠	١,٢ مشكلة البحث
١٠	١,٢,١ تحديد المشكلة البحثية
١١	١,٢,٢ مظاهر المشكلة
١٢	١,٢,٣ الفجوات النظرية
١٣	١,٢,٤ الفجوات العملية (التطبيقية)
١٤	١,٢,٥ أسباب الفجوة
١٥	١,٢,٦ آثار المشكلة
١٦	١,٢,٧ صياغة المشكلة البحثية
١٧	١,٣ أهمية البحث
١٧	١,٣,١ الأهمية النظرية (العلمية)
١٨	١,٣,٢ الأهمية العملية (التطبيقية)
١٩	١,٣,٣ الأهمية المجتمعية
٢٠	١,٣,٤ الأهمية الزمنية
٢٠	١,٤ أسئلة البحث
٢٠	١,٤,١ السؤال الرئيسي

٢١	 ١,٤,٢ الأسئلة الفرعية
٢٤	 ١,٥ أهداف البحث
٢٤	 ١,٥,١ الهدف العام
٢٤	 ١,٥,٢ الأهداف الفرعية
٢٥	 ١,٦ فرضيات البحث
٢٥	 ١,٦,١ الفرضية الرئيسية
٢٦	 ١,٦,٢ الفرضيات الفرعية



١,١ المقدمة

١,١,١ تمهيد عام

يُعتبر علم الإدارة من أهم العلوم الإنسانية والاجتماعية التي شهدت تطوراً كبيراً خلال القرن العشرين والحادي والعشرين، حيث تحول من مجرد ممارسات عملية تعتمد على الخبرة الشخصية إلى علم له أسسه النظرية ومناهجه العلمية ومدارسه الفكرية المتعددة. وقد أصبحت الإدارة الفعالة ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية.

في عالم اليوم المتسارع التغير، تواجه المؤسسات تحديات غير مسبقة تتطلب أساليب إدارية متطورة قادرة على التعامل مع التعقيدات المتزايدة. العولمة، التطور التكنولوجي السريع، المنافسة الشرسة، تغير توقعات العملاء، والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى، كلها عوامل جعلت من الإدارة الحديثة ضرورة استراتيجية وليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية.

١,١,٢ أهمية علم الإدارة في العصر الحديث

علم الإدارة اليوم لم يعد مقتصرًا على مجرد التخطيط والتنظيم والرقابة، بل أصبح يشمل أبعاداً استراتيجية وإنسانية ومعرفية واجتماعية. فالإدارة الحديثة تهتم بإدارة المعرفة، إدارة التغيير، إدارة الابتكار، إدارة الأزمات، القيادة التحويلية، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الأبعاد الحديثة للإدارة تشمل:

البعد الاستراتيجي: حيث أصبحت الإدارة معنية بوضع الرؤى والاستراتيجيات طويلة المدى، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.

البعد الإنساني: الاعتراف بأن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسة، والاهتمام بتحفيز العاملين، تطويرهم، إشراكهم في صنع القرار، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

البعد التكنولوجي: استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية، من أنظمة المعلومات الإدارية، إلى الذكاء الاصطناعي، إلى التحول الرقمي الشامل.

البعد البيئي والاجتماعي: الاهتمام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في التنمية المجتمعية، والحفاظ على البيئة.

البعد المعرفي: إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، وتحويل المؤسسة إلى منظمة متعلمة قادرة على الابتكار والتطور المستمر.

١,١,٣ النظريات الإدارية: التطور التاريخي

شهد علم الإدارة تطوراً تاريخياً مهماً عبر عدة مدارس ونظريات:

المدرسة الكلاسيكية (أوائل القرن العشرين): ممثلة بنظريات فريدريك تايلور في الإدارة العلمية، وهنري فايول في مبادئ الإدارة، وماكس فيبر في البيروقراطية. ركزت على الكفاءة، التنظيم الهيكلي، والعمليات الرسمية.

مدرسة العلاقات الإنسانية: (1930-1950) ظهرت كرد فعل على جفاف المدرسة الكلاسيكية، وركزت على العامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية في العمل، ممثلة بدراسات إلتون مايو الشهيرة.

المدرسة السلوكية: (1950-1970) اهتمت بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، وتضم نظريات الحاجات، الدافعية، القيادة، والاتصال.

المدرسة الكمية: (1950-1970) استخدمت الأساليب الرياضية والإحصائية في حل المشكلات الإدارية، وبحوث العمليات، ونظم المعلومات.

نظرية النظم: (1960-1980) نظرت للمؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة.

النظرية الموقفية: (1970-1990) أكدت أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، وأن الأسلوب الإداري يجب أن يتناسب مع الموقف والظروف.

النظريات الحديثة والمعاصرة (١٩٩٠-الحاضر): تشمل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المنظمة المتعلمة، القيادة التحويلية، إدارة المعرفة، الإدارة الرشيقة، والتحول الرقمي.

١,١,٤ الواقع الإداري في المؤسسات العربية

رغم التطور النظري الكبير في علم الإدارة عالمياً، إلا أن الواقع الإداري في كثير من المؤسسات العربية لا يزال يعاني من فجوات وتحديات كبيرة. فالعديد من المؤسسات العربية لا تزال تعتمد على أساليب إدارية تقليدية لا تتماشى مع متطلبات العصر الحديث.

المظاهر السلبية في الواقع الإداري العربي تشمل:

- الاعتماد على الأساليب التقليدية والبيروقراطية الجامدة
- ضعف التخطيط الاستراتيجي والرؤية بعيدة المدى
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات
- ضعف إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالعنصر الإنساني
- محدودية الابتكار والتطوير
- ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة
- المحسوبية والواسطة في بعض المؤسسات
- ضعف ثقافة القياس والتقييم المستمر
- مقاومة التغيير والتطوير

١,١,٥ أهمية البحث الحالي

في ضوء ما سبق، يأتي هذا البحث ليدرس الفجوة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الفعلية في المؤسسات العربية، مع التركيز على المؤسسات السعودية كحالة دراسية. يسعى البحث لفهم أسباب هذه الفجوة، وقياس مدى تطبيق النظريات الحديثة، واقتراح حلول عملية لتطوير الممارسات الإدارية.

المملكة العربية السعودية اختيرت كمجال للدراسة لعدة أسباب:

أولاً: تشهد المملكة تحولاً كبيراً في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تضع تطوير الإدارة والقطاعات العام والخاص في صميم أهدافها.

ثانياً: حجم الاقتصاد السعودي وتنوع مؤسساته يجعله نموذجاً مهماً للدراسة.

ثالثاً: التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات السعودية نموذجية وتمثل التحديات في معظم الدول العربية.

رابعاً: الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة في التحول الرقمي والتطوير الإداري تجعلها حالة مثيرة للدراسة.

١,١٦ الإطار العام للبحث

هذا البحث يتناول موضوعاً حيوياً ومهماً للمؤسسات العربية في عصر التحولات الكبرى. يسعى لسد فجوة بحثية مهمة من خلال دراسة تحليلية شاملة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وتستخدم منهجية علمية صارمة، وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

البحث يأتي في وقت حرج تحتاج فيه المؤسسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً إلى تطوير إداري جذري يمكنها من المنافسة عالمياً وتحقيق أهدافها التنموية الطموحة. ونأمل أن يساهم هذا البحث في تقديم معرفة علمية مفيدة ودليل عملي للمؤسسات والباحثين والمهتمين بالتطوير الإداري.

١,٢ مشكلة البحث

١,٢,١ تحديد المشكلة البحثية

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذا البحث في وجود فجوة كبيرة بين النظريات الإدارية الحديثة المتطورة وبين الممارسات الإدارية الفعلية في المؤسسات العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية. هذه الفجوة تظهر في عدة مظاهر وتنتج عن أسباب متعددة، وتؤدي إلى آثار سلبية على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية. رغم التطور الكبير في علم الإدارة عالمياً، وظهور نظريات ومداخل إدارية حديثة أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من المؤسسات العربية لا تزال تعتمد على أساليب إدارية تقليدية قديمة لا تتماشى مع متطلبات العصر الحديث ولا تستجيب للتحديات المعاصرة.

تتجلى هذه المشكلة في عدة مظاهر واضحة يمكن ملاحظتها في الواقع العملي:

المظهر الأول: ضعف التخطيط الاستراتيجي معظم المؤسسات تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة وخطط طويلة المدى. التخطيط غالباً يكون قصير الأجل وردود فعل للأحداث بدلاً من التخطيط الاستباقي. لا توجد عمليات منهجية لتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

المظهر الثاني: البيروقراطية الجامدة الهياكل التنظيمية معقدة وجامدة، مع مستويات إدارية متعددة تعيق سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات. الإجراءات الإدارية طويلة ومعقدة دون مبرر، مما يقلل الكفاءة والإنتاجية.

المظهر الثالث: المركزية الشديدة تركز السلطة في يد عدد محدود من المديرين، مع محدودية تفويض الصلاحيات. هذا يخلق اختناقات في العمل، ويقلل من مبادرة الموظفين، ويبطئ عملية اتخاذ القرارات.

المظهر الرابع: ضعف إدارة الموارد البشرية التعامل مع الموظفين كموارد يجب استغلالها وليس كأصول يجب تنميتها. ضعف أنظمة التحفيز والمكافآت. محدودية برامج التدريب والتطوير. غياب التخطيط الوظيفي والمسار الوظيفي الواضح. عدم الاهتمام الكافي برضا الموظفين وبيئة العمل.

المظهر الخامس: محدودية الابتكار والتطوير مقاومة التغيير والتمسك بالطرق التقليدية. عدم تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات. غياب ثقافة الابتكار والتحسين المستمر. ضعف الاستثمار في البحث والتطوير.

المظهر السادس: ضعف استخدام التكنولوجيا بطء في التحول الرقمي وأتمتة العمليات. استخدام محدود لأنظمة المعلومات الإدارية الحديثة. ضعف في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

المظهر السابع: ضعف القياس والتقييم غياب مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. ضعف أنظمة الرقابة والتقييم المستمر. عدم ربط الأداء بالمكافآت والترقيات. محدودية الشفافية والمساءلة.

الفجوة النظرية تتمثل في محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل ومعظم الدراسات إما نظرية بحتة تتناول النظريات الإدارية دون ربطها بالواقع العملي، أو دراسات تطبيقية محدودة تركز على جانب واحد أو مؤسسة واحدة.

الفجوات النظرية الرئيسية:

الفجوة الأولى: محدودية الدراسات الشاملة قلة الدراسات التي تتناول جميع أبعاد المشكلة بشكل شامل ومتكامل. معظم الدراسات تركز على جانب واحد (مثل القيادة أو الموارد البشرية) دون النظر للصورة الكاملة.

الفجوة الثانية: ضعف الربط بين النظرية والتطبيق الدراسات النظرية تقدم معرفة نظرية غنية لكنها لا تختبرها في الواقع العملي. الدراسات التطبيقية غالباً لا تستند إلى إطار نظري قوي. قلة الدراسات التي تجمع بين التحليل النظري العميق والدراسة الميدانية الشاملة.

الفجوة الثالثة: محدودية التركيز على السياق العربي معظم النظريات الإدارية الحديثة نشأت في بيئات غربية مختلفة ثقافياً واجتماعياً. قلة الدراسات التي تبحث في مدى ملائمة هذه النظريات للسياق العربي والإسلامي. ضعف الاهتمام بالخصوصية الثقافية والاجتماعية العربية في الدراسات الإدارية.

الفجوة الرابعة: غياب النماذج التطبيقية قلة النماذج والأطر التطبيقية التي تساعد المؤسسات العربية على تطبيق النظريات الحديثة. غياب الدراسات التي تقدم دليلاً عملياً خطوة بخطوة للتطوير الإداري.

الفجوة الخامسة: محدودية الدراسات المقارنة قلة الدراسات التي تقارن بين المؤسسات العربية والمؤسسات العالمية المتقدمة. ضعف الدراسات المقارنة بين القطاع الحكومي والخاص في الممارسات الإدارية.

الفجوة السادسة: قلة الدراسات الطولية معظم الدراسات مقطعية تقيس الوضع في لحظة زمنية واحدة. قلة الدراسات الطولية التي تتابع التطور والتغيير عبر الزمن.

الفجوة العملية تتمثل في الفرق الكبير بين ما يجب أن يكون (وفق النظريات الحديثة) وما هو كائن فعلاً (الممارسات الفعلية).

الفجوات العملية الرئيسية:

الفجوة الأولى: في التخطيط الاستراتيجي النظريات الحديثة تؤكد على: التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، تحليل شامل للبيئة، مشاركة واسعة في وضع الاستراتيجية، مرونة وقدرة على التكيف.

الواقع العملي يُظهر: تخطيط قصير المدى وردود فعل، تحليل سطحي أو معدوم للبيئة، قلة في القطاع العام والخاص، جمود وبطء في التكيف.

الفجوة الثانية: في الهيكل التنظيمي النظريات الحديثة تدعو إلى: هياكل مسطحة ومرنة، تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات، فرق عمل متعددة الوظائف، سرعة في اتخاذ القرار.

الواقع العملي يعكس: هياكل هرمية متعددة المستويات، مركزية شديدة، صوامع تنظيمية منعزلة، بطء في اتخاذ القرارات.

الفجوة الثالثة: في إدارة الموارد البشرية النظريات الحديثة تركز على: الموظف كأصل استراتيجي، الاستثمار في التدريب والتطوير، أنظمة تحفيز فعالة، بيئة عمل محفزة، التوازن بين العمل والحياة.

الواقع العملي يظهر: تعامل تقليدي مع الموظفين، تدريب محدود وغير منهجي، حوافز ضعيفة وغير مرتبطة بالأداء، بيئة عمل غير محفزة، عدم اهتمام بتوازن الموظف.

الفجوة الرابعة: في القيادة النظريات الحديثة تدعو إلى: قيادة تحويلية ملهمة، قيادة خادمة تخدم الموظفين، قيادة تشاركية ديمقراطية، قيادة أخلاقية وشفافة.

الواقع العملي يكشف: قيادة تقليدية أمرة، قيادة استبدادية، قيادة فردية، قيادة تفتقر للشفافية أحياناً.

الفجوة الخامسة: في الابتكار النظريات الحديثة تشجع: ثقافة الابتكار والإبداع، تشجيع المبادرات الفردية، التعلم من الفشل، الاستثمار في البحث والتطوير.

الواقع العملي يبين: ثقافة تقليدية محافظة، عقاب على الأخطاء، مقاومة للأفكار الجديدة، استثمار ضعيف في R&D.

الفجوة السادسة: في استخدام التكنولوجيا النظريات الحديثة تؤكد على: التحول الرقمي الشامل، اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، أتمتة العمليات، استخدام الذكاء الاصطناعي.

الواقع العملي يعرض: تحول رقمي بطيء، قرارات بناءً على الحدس، عمليات يدوية كثيرة، استخدام محدود للتقنيات الحديثة.

١,٢,٥ أسباب الفجوة

الفجوة بين النظرية والتطبيق لها أسباب متعددة ومتشابكة:

أسباب ثقافية:

- الثقافة التنظيمية التقليدية المقاومة للتغيير
- القيم الاجتماعية التي قد تتعارض مع بعض الممارسات الحديثة
- العلاقات الشخصية والواسطة التي تؤثر على الممارسات الإدارية
- الثقافة الهرمية التي تحد من المشاركة والمبادرة

أسباب تنظيمية:

- البيروقراطية الحكومية الجامدة
- الأنظمة واللوائح القديمة
- ضعف المرونة التنظيمية
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات

أسباب بشرية:

- نقص المهارات الإدارية الحديثة
- مقاومة القيادات التقليدية للتغيير

- ضعف برامج التدريب والتطوير
- محدودية الوعي بالممارسات الإدارية الحديثة

أسباب مالية:

- محدودية الموارد المالية للاستثمار في التطوير
- عدم الاستعداد لتحمل تكاليف التغيير
- النظرة قصيرة المدى للعائد على الاستثمار

أسباب بيئية:

- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في بعض الدول العربية
- الفساد الإداري في بعض المؤسسات
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية
- الأنظمة التعليمية التي لا تواكب متطلبات العصر

١, ٢, ٦ آثار المشكلة

هذه الفجوة لها آثار سلبية كبيرة على المؤسسات والاقتصاد والمجتمع:

على مستوى المؤسسة:

- انخفاض الإنتاجية والكفاءة
- ضعف القدرة التنافسية
- ارتفاع تكاليف التشغيل
- انخفاض رضا العملاء
- ارتفاع معدل دوران الموظفين
- صعوبة جذب الكفاءات

على مستوى الاقتصاد:

- ضعف مساهمة المؤسسات في الناتج المحلي
- محدودية القدرة التنافسية على المستوى الدولي
- صعوبة جذب الاستثمارات الأجنبية
- ارتفاع معدلات البطالة

على مستوى المجتمع:

- انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
- تأخر التنمية الشاملة
- هدر للموارد الوطنية
- إحباط الشباب وهجرة الكفاءات

١,٢,٧ صياغة المشكلة البحثية

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة المشكلة البحثية على النحو التالي:

"تعاني المؤسسات العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، من فجوة كبيرة بين النظريات الإدارية الحديثة المتطورة وبين الممارسات الإدارية الفعلية، مما يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها التنافسية. وتتجلى هذه الفجوة في ضعف التخطيط الاستراتيجي، البيروقراطية الجامدة، المركزية الشديدة، ضعف إدارة الموارد البشرية، محدودية الابتكار، وضعف استخدام التكنولوجيا. وتنتج هذه الفجوة عن أسباب ثقافية وتنظيمية وبشرية ومالية وبيئية، وتؤدي إلى آثار سلبية على المؤسسة والاقتصاد والمجتمع".

لذلك، يسعى هذا البحث إلى:

١. قياس حجم الفجوة بين النظرية والتطبيق.
٢. تحليل أسباب هذه الفجوة بعمق.
٣. تقييم مدى تطبيق النظريات الحديثة في المؤسسات السعودية.
٤. دراسة العوامل المؤثرة في تطبيق النظريات الحديثة.
٥. اقتراح حلول عملية وقابلة للتطبيق لسد هذه الفجوة.

١,٣ أهمية البحث

١,٣,١ الأهمية النظرية (العلمية)

يكتسب هذا البحث أهمية نظرية وعلمية كبيرة من عدة جوانب:

أولاً: إثراء المكتبة العربية يساهم البحث في إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة بدراسة شاملة ومعمقة تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية. يقدم البحث مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتطوير المؤسسي.

ثانياً: سد الفجوة البحثية يسد البحث فجوة مهمة في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الفعلية. معظم الدراسات السابقة إما نظرية بحتة أو تطبيقية محدودة، بينما هذا البحث يجمع بين العمق النظري والشمولية التطبيقية.

ثالثاً: بناء إطار نظري متكامل يقدم البحث إطاراً نظرياً شاملاً يربط بين مختلف النظريات الإدارية الحديثة ويحللها في سياق المؤسسات العربية. هذا الإطار يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية أخرى.

رابعاً: تطوير منهجية بحثية يستخدم البحث منهجية بحثية متطورة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية الكمية والنوعية. هذه المنهجية يمكن أن تُستخدم كنموذج في دراسات مشابهة.

خامساً: فهم السياق العربي يساعد البحث في فهم الخصوصية الثقافية والاجتماعية العربية وتأثيرها على الممارسات الإدارية. هذا الفهم مهم لتطوير نظريات إدارية تناسب السياق العربي.

سادساً: تقديم أدوات قياس يطور البحث أدوات علمية لقياس مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة، وهذه الأدوات يمكن استخدامها في دراسات أخرى.

سابعاً: إثارة نقاش علمي يفتح البحث الباب لنقاش علمي حول مدى ملائمة النظريات الإدارية الغربية للسياق العربي، وحول سبل تطوير نظريات إدارية عربية أصيلة.

ثامناً: التأسيس الإسلامي يناقش البحث إمكانية التأسيس الإسلامي للممارسات الإدارية، وهو موضوع مهم لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

تاسعاً: الدراسات المقارنة يقارن البحث بين المؤسسات السعودية والممارسات العالمية، وبين القطاع الحكومي والخاص، مما يقدم رؤى مهمة للباحثين.

عاشراً: قاعدة لبحوث مستقبلية يمكن أن يكون هذا البحث نقطة انطلاق لعدة بحوث مستقبلية في مجالات مختلفة من الإدارة والتطوير المؤسسي.

١,٣,٢ الأهمية العملية (التطبيقية)

الأهمية العملية للبحث لا تقل عن أهميته النظرية، بل ربما تكون أكثر إلحاحاً في ظل الحاجة الماسة لتطوير الممارسات الإدارية:

أولاً: دليل عملي للمؤسسات يقدم البحث دليلاً عملياً للمؤسسات السعودية والعربية حول كيفية تطبيق النظريات الإدارية الحديثة. هذا الدليل يتضمن خطوات محددة وقابلة للتطبيق، مما يسهل على المؤسسات الاستفادة منه.

ثانياً: تشخيص الواقع الإداري يساعد البحث المؤسسات على تشخيص واقعها الإداري بدقة من خلال الأدوات التي طورها. هذا التشخيص هو الخطوة الأولى نحو التطوير والتحسين.

ثالثاً: تحديد أولويات التطوير يحدد البحث المجالات الأكثر احتياجاً للتطوير، مما يساعد المؤسسات على تركيز جهودها ومواردها بشكل فعال.

رابعاً: دعم رؤية ٢٠٣٠ يساهم البحث في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تضع تطوير القطاعين العام والخاص في صميم أهدافها. يقدم البحث توصيات عملية تساعد في تحقيق أهداف الرؤية.

خامساً: تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق التوصيات، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها بشكل ملموس، وزيادة إنتاجيتها، ورفع كفاءتها.

سادساً: تعزيز القدرة التنافسية يساعد البحث المؤسسات على تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

سابعاً: توجيه البرامج التدريبية يوفر البحث أساساً علمياً لتصميم برامج تدريبية فعالة تركز على الاحتياجات الفعلية للمديرين والقيادات.

ثامناً: مساعدة صناع القرار يقدم البحث معلومات وبيانات دقيقة تساعد صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص على وضع سياسات وبرامج تطوير أكثر فعالية.

تاسعاً: تقليل المخاطر من خلال فهم أسباب فشل تطبيق النظريات الحديثة، يمكن للمؤسسات تجنب الأخطاء الشائعة وتقليل مخاطر التغيير.

عاشراً: توفير الموارد بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وتوفير الموارد المالية والبشرية والزمنية.

حادي عشر: تحسين بيئة العمل التوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والقيادة يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين.

ثاني عشر: جذب الاستثمارات المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية حديثة وفعالة تكون أكثر جاذبية للمستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.

١,٣,٣ الأهمية المجتمعية

البحث له أهمية تتجاوز المؤسسات لتشمل المجتمع ككل:

أولاً: تحسين الخدمات العامة تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية يعني تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتسريع الإجراءات، وزيادة الشفافية.

ثانياً: خلق فرص عمل تحسين أداء المؤسسات يؤدي إلى نموها وتوسعها، مما يخلق المزيد من فرص العمل ويقلل البطالة.

ثالثاً: المساهمة في التنمية المؤسسات الفعالة هي محرك التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تطوير هذه المؤسسات يسرع عجلة التنمية الشاملة.

رابعاً: بناء الثقة تطبيق ممارسات إدارية حديثة وشفافة يبني ثقة المجتمع في المؤسسات العامة والخاصة.

خامساً: نشر ثقافة التميز البحث يساهم في نشر ثقافة التميز والجودة والتطوير المستمر في المجتمع.

توقيت البحث مهم جداً:

أولاً: التحولات الكبرى المملكة تشهد تحولات كبرى في إطار رؤية ٢٠٣٠، والبحث يأتي في الوقت المناسب لدعم هذه التحولات.

ثانياً: التحول الرقمي العالم يشهد تحولاً رقمياً متسارعاً، والبحث يساعد المؤسسات على مواكبة هذا التحول.

ثالثاً: ما بعد كورونا جائحة كورونا أظهرت أهمية المرونة والتكيف والتكنولوجيا في الإدارة، والبحث يأتي في سياق الدروس المستفادة من الجائحة.

رابعاً: المنافسة العالمية في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، المؤسسات بحاجة ماسة لتطوير ممارساتها للبقاء والنمو.

١,٤ أسئلة البحث

١,٤,١ السؤال الرئيسي

"ما حجم الفجوة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الإدارية الفعلية في المؤسسات السعودية، وما السبل الفعالة لسد هذه الفجوة؟"

ينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية المحددة:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

- ما مدى تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي الحديث في المؤسسات السعودية؟
- ما العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال؟
- كيف يمكن تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات؟

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي والعمليات

- ما خصائص الهياكل التنظيمية السائدة في المؤسسات السعودية؟
- إلى أي مدى تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة والكفاءة؟
- ما مدى فعالية العمليات الإدارية والإجراءات المتبعة؟
- كيف يمكن تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وفعالية؟

المحور الثالث: القيادة

- ما أنماط القيادة السائدة في المؤسسات السعودية؟
- إلى أي مدى تتبنى المؤسسات مفاهيم القيادة التحويلية والخدمة؟
- ما أثر نمط القيادة على أداء المؤسسة ورضا الموظفين؟
- كيف يمكن تطوير القيادات الإدارية لتبني أساليب قيادية حديثة؟

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية

- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية؟
- ما مدى تطبيق المفاهيم الحديثة مثل إدارة المواهب وتخطيط المسار الوظيفي؟
- ما مستوى رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية؟
- كيف يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً؟

المحور الخامس: الابتكار والتطوير

ما مدى وجود ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسات؟

ما العوائق التي تحول دون الابتكار والتطوير؟

ما حجم الاستثمار في البحث والتطوير؟

كيف يمكن بناء ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار؟

المحور السادس: التكنولوجيا والتحول الرقمي

- ما مستوى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية؟
- إلى أي مدى تطبق المؤسسات مفاهيم التحول الرقمي؟
- ما التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات؟
- كيف يمكن تسريع التحول الرقمي بشكل فعال؟

المحور السابع: القياس والتقييم

- ما أنظمة القياس والتقييم المستخدمة في المؤسسات؟
- إلى أي مدى تستخدم المؤسسات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)؟
- ما مدى فعالية أنظمة الرقابة والمتابعة؟
- كيف يمكن تطوير أنظمة قياس وتقييم شاملة وفعالة؟

المحور الثامن: الثقافة التنظيمية

- ما خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات السعودية؟

- إلى أي مدى تدعم الثقافة التنظيمية التطوير والتغيير؟
- كيف يمكن تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة؟

المحور التاسع: المقارنات

- ما الفروق بين القطاع الحكومي والخاص في تطبيق النظريات الحديثة؟
- ما الفروق بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة؟
- كيف تقارن الممارسات في المؤسسات السعودية بالممارسات العالمية؟

المحور العاشر: التحديات والحلول

- ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق النظريات الإدارية الحديثة؟
- ما العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة؟
- ما دور القيادة العليا في التطوير الإداري؟
- ما الحلول والتوصيات العملية لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق؟

"تحديد وقياس الفجوة بين النظريات الإدارية الحديثة والممارسات الإدارية الفعلية في المؤسسات السعودية، وتحليل أسبابها، واقتراح حلول عملية وقابلة للتطبيق لسد هذه الفجوة وتطوير الأداء المؤسسي".

الأهداف المعرفية (النظرية):

١. استعراض وتحليل النظريات الإدارية الحديثة بشكل شامل ومنهجي، مع التركيز على النظريات الأكثر أهمية وتأثيراً في العقود الأخيرة.
٢. بناء إطار نظري متكامل يربط بين مختلف النظريات الإدارية ويوضح علاقاتها وتكاملها.
٣. تحليل الخصوصية الثقافية والاجتماعية العربية وتأثيرها على الممارسات الإدارية، ومدى ملاءمة النظريات الغربية للسياق العربي.
٤. دراسة التجارب العالمية الناجحة في تطبيق النظريات الإدارية الحديثة واستخلاص الدروس المستفادة.
٥. تطوير أدوات قياس علمية لتقييم مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في المؤسسات.

الأهداف التطبيقية (الميدانية):

٦. قياس مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في المؤسسات السعودية بشكل كمي ونوعي دقيق.
٧. تحديد حجم الفجوة بين ما هو نظري (المفترض) وما هو واقعي (الممارس) في مختلف المجالات الإدارية.
٨. تحليل أسباب الفجوة بعمق، مع التمييز بين الأسباب الثقافية والتنظيمية والبشرية والمالية والبيئية.
٩. تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق النظريات الحديثة، سواء العوامل المعززة أو العوامل المعيقة.
١٠. دراسة الفروقات بين القطاع الحكومي والخاص، وبين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وبين القطاعات المختلفة.
١١. تقييم مستوى الأداء المؤسسي وربطه بمدى تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.

١٢. استكشاف وجهات نظر القيادات والمديرين والموظفين حول الواقع الإداري والتحديات والحلول.

الأهداف التطويرية (التوصيات):

١٣. اقتراح نموذج تطبيقي شامل لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات السعودية، يأخذ في الاعتبار الخصوصية المحلية.
١٤. تطوير دليل عملي خطوة بخطوة لتطبيق النظريات الإدارية الحديثة، يمكن للمؤسسات الاستفادة منه مباشرة.
١٥. تقديم توصيات محددة لكل مجال إداري (التخطيط، التنظيم، القيادة، الموارد البشرية، إلخ).
١٦. اقتراح برامج تدريبية لتطوير القيادات والمديرين، مبنية على الاحتياجات الفعلية المحددة في البحث.
١٧. تقديم توصيات لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص لدعم التطوير الإداري على المستوى الوطني.
١٨. اقتراح مجالات بحثية مستقبلية تستكمل وتعمق ما توصل إليه هذا البحث.

١,٦ فرضيات البحث

١,٦,١ الفرضية الرئيسية

"توجد فجوة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة الذي يجب أن يكون (النموذج المثالي) وبين مستوى التطبيق الفعلي في المؤسسات السعودية".

المجموعة الأولى: فرضيات حول مستوى التطبيق

الفرضية ١ " :مستوى تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي الحديث في المؤسسات السعودية أقل من المستوى المطلوب بشكل ذي دلالة إحصائية".

الفرضية ٢ " :الهياكل التنظيمية في المؤسسات السعودية تميل إلى المركزية والجمود أكثر من المرونة والتمكين".

الفرضية ٣ " :الأنماط القيادية التقليدية (الأوتوقراطية) أكثر سيادة من الأنماط الحديثة (التحويلية والخدمة) في المؤسسات السعودية".

الفرضية ٤ " :ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية لا تزال تقليدية ولا تطبق المفاهيم الحديثة بشكل كافٍ".

الفرضية ٥ " :مستوى الابتكار والإبداع في المؤسسات السعودية أقل من المستوى المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية".

الفرضية ٦ " :التحول الرقمي في المؤسسات السعودية لا يزال في مراحله الأولى ولم يشمل جميع العمليات الإدارية".

الفرضية ٧ " :أنظمة القياس والتقييم في المؤسسات السعودية ضعيفة ولا تستخدم المؤشرات الحديثة بشكل فعال".

المجموعة الثانية: فرضيات المقارنة

الفرضية ٨ " :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص لصالح القطاع الخاص".

الفرضية ٩ " :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح المؤسسات الكبيرة".

الفرضية ١٠: تختلف مستويات تطبيق النظريات الإدارية الحديثة باختلاف القطاعات الاقتصادية (صناعي، خدمي، تجاري، إلخ).

المجموعة الثالثة: فرضيات العلاقة والتأثير

الفرضية ١١: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة ومستوى الأداء المؤسسي.

الفرضية ١٢: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي والابتكار.

الفرضية ١٣: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على رضا الموظفين والإنتاجية.

الفرضية ١٤: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية.

الفرضية ١٥: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ثقافة الابتكار ومستوى الأداء والقدرة التنافسية.

المجموعة الرابعة: فرضيات حول العوائق

الفرضية ١٦: العوامل الثقافية (الثقافة التنظيمية التقليدية، مقاومة التغيير) تعيق بشكل كبير تطبيق النظريات الإدارية الحديثة.

الفرضية ١٧: العوامل التنظيمية (البيروقراطية، اللوائح الجامدة) تشكل عائقاً رئيسياً أمام التطوير الإداري.

الفرضية ١٨: نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة يحد من قدرة المؤسسات على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.

الفرضية ١٩: محدودية الموارد المالية المخصصة للتطوير الإداري تعيق تطبيق النظريات الحديثة.

الفرضية ٢٠: ضعف دعم القيادة العليا للتطوير والتغيير يمثل عائقاً كبيراً أمام التحديث الإداري.

<https://2u.pw/ISHA0y>