

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
علم الإدارة

أسم الطالب
بدر العجاجي

الرقم الجامعي:
221002401

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

5.....	1.1 المقدمة:
8.....	1.2 مشكلة البحث.....
9.....	1,2,1 الفجوات النظرية.....
10	1,2,2 الفجوات العملية.....
11.....	1,3 أهمية البحث.....
11	1.3.1 الأهمية النظرية.....
12	1.3.2 الأهمية العلمية (العملية).....
12.....	1.4 أسئلة البحث.....
13.....	1.5 أهداف البحث.....
13.....	1.6 فرضيات البحث.....
14.....	1.7 نموذج البحث.....
14.....	1.8 منهجية البحث.....
15.....	1.9 نطاق الدراسة.....
15.....	1.10 مخطط المشروع.....
17.....	2.1 المقدمة.....
18.....	2.2 المتغير الأول: المتغير المستقل.....
18	2.2.1 التعريف.....
18	2.2.2 التطوير.....
20	2.2.3 الأبعاد.....
20	2.2.4 النظريات.....
21.....	2.3 المتغير الثاني: المتغير التابع.....
21	2.3.1 التعريف.....
21	2.3.2 التطوير.....
22	2.3.3 الأبعاد.....
22	2.3.4 النظريات.....
23.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....

23	2.4.1 الأنماط.....
23	2.4.2 الصراعات.....
24	2.4.3 الفجوات.....
25	2.5 الدراسات السابقة:.....
27	2.6 الخاتمة.....
28	2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري.....
29	2.6.2 اثار البحث المستقبلية.....
29	2.6.3 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال.....
31	قائمة المراجع.....
34	الاستبيان.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعَدّ الإدارة واحدة من أبرز العلوم الإنسانية التي أثبتت حضورها وتأثيرها في مختلف مناحي الحياة، وذلك لما لها من دور جوهري في تنظيم الجهود البشرية وتوجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف. فمع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، أصبحت الإدارة ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات والمنظمات وحتى في إدارة الحياة اليومية (الزبد، 2017).

يرى الكثير من الباحثين أن الإدارة لم تعد مجرد نشاط تنظيمي بسيط، بل أصبحت علمًا مستقلًا له مبادئه ونظرياته التي تُدرّس في الجامعات، وتُطبق في مختلف المؤسسات بهدف رفع الكفاءة وتحقيق الفاعلية. ويشير الخليفة (2015) إلى أن الإدارة تطورت من كونها ممارسة فطرية إلى أن أصبحت تخصصًا أكاديميًا يُدرس ضمن مناهج علمية منهجية تعتمد على التجربة والبرهان.

ويُعرّف فياض (2014) علم الإدارة بأنه "العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الجهود البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية". ومن هذا التعريف يتبين أن الإدارة ليست عملًا عشوائيًا أو مرتجلًا، بل هي عملية منظمة تقوم على خطوات واضحة مدروسة.

وتكمن أهمية علم الإدارة في كونه يُشكّل الإطار العام الذي يربط بين جميع أقسام المؤسسة، ويضمن انسجام الأعمال وتكاملها. فالمؤسسة الناجحة لا تُبنى فقط على توفر رأس المال أو التقنية، بل على وجود إدارة واعية قادرة على التخطيط الجيد واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (العنزي، 2019).

ويُضيف عبيدات (2018) أن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا بوجود إدارة تملك رؤية واضحة، وتستخدم الأساليب العلمية في توجيه العاملين، وتقييم الأداء، وحل المشكلات. فالإدارة أصبحت في العصر الحديث تمثل "فن الإنجاز من خلال الآخرين"، وهي المقولة الشهيرة التي تلخص دور المدير في تحفيز فريق العمل وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، سواء على المستوى التقني أو الاقتصادي أو الاجتماعي، فرضت تحديات جديدة على الإدارة، وجعلت من الضروري أن تكون قادرة على التكيف، واتخاذ قرارات مرنة، واستباق الأزمات. ويؤكد الشمري (2020) أن المؤسسات التي تتبنى نماذج إدارية تقليدية باتت أكثر عرضة للفشل، في حين أن المؤسسات التي تعتمد أساليب الإدارة الحديثة تُظهر قدرة أكبر على التكيف والتطور.

وقد أسهم عدد من المفكرين في بناء علم الإدارة وتطويره، بدءًا من فريدريك تايلور الذي ركّز على الكفاءة الإنتاجية، مرورًا بهنري فايول الذي وضع الوظائف الإدارية الخمس، ووصولًا إلى ماكس ويبر الذي تناول البيروقراطية الإدارية. وكل من هؤلاء ساهم في تشكيل نظريات الإدارة التي لا تزال تُدرّس وتُطبق حتى اليوم (سالام، 2016).

ولا يمكن تجاهل العلاقة بين الإدارة والمجتمع، إذ أن الإدارة لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل مع المجتمع وتسهم في توجيه طاقاته وتوظيف موارده بشكل يعود بالنفع على الفرد والجماعة. وتؤكد دراسات حديثة مثل دراسة القحطاني (2021) أن الإدارة الواعية تُمثل عاملاً أساسياً في بناء اقتصاد قوي، وتحقيق تنمية مستدامة.

وانطلاقاً من كل ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تقديم دراسة شاملة لعلم الإدارة من حيث المفهوم والتطور والأهمية والوظائف والنظريات، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الإدارية الحديثة، وذلك بأسلوب تحليلي يعتمد على المراجع العلمية والتجارب الواقعية، لتوفير مرجع متكامل لكل باحث أو مهتم بالإدارة.

ولعل من أهم ما يميز علم الإدارة عن غيره من العلوم، هو ارتباطه الوثيق بالحياة العملية والواقع اليومي، فهو ليس علماً نظرياً بحثاً، بل يتطلب ممارسة فعلية تتجلى في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الأفراد وتنسيق الجهود، في سبيل الوصول إلى أفضل النتائج (الربيعان، 2017). ومن هنا نجد أن الإدارة تُوصف في الأدبيات المعاصرة بأنها علم وفن في آن واحد؛ فهي علم لأنها تستند إلى نظريات ومبادئ، وهي فن لأنها تتطلب مهارات قيادية وإنسانية عالية.

كما أن تطور علم الإدارة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة لحاجة المجتمعات إلى تنظيم علاقاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فمع التوسع في الإنتاج، وتعقد أساليب العمل، وتعاظم دور الدولة في تقديم الخدمات، برزت الحاجة إلى وضع أسس علمية لتنظيم الجهود البشرية واستغلال الموارد المتاحة (خالد، 2016).

وتشير دراسات متعددة إلى أن المؤسسات التي تُدار بأساليب علمية حديثة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها بجودة عالية، والاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. وقد أوضح الحميدي (2020) أن المؤسسات الناجحة في العصر الحديث تشترك جميعها في عنصر واحد مشترك، وهو وجود إدارة فاعلة تُدير الموارد بكفاءة وتحفز الأفراد وتحمي المؤسسة من المخاطر.

وفي ضوء العولمة والانفتاح التكنولوجي، أصبحت الإدارة تواجه تحديات جديدة تتعلق بإدارة التغيير، والتنوع الثقافي، والتحول الرقمي، والضغوط الاقتصادية. وهذا ما أكدته دراسة السويدان (2021) التي خلصت إلى أن "الإدارة الحديثة مطالبة بتبني التفكير الاستراتيجي والتكنولوجيا المتقدمة لتواكب البيئة الديناميكية المعاصرة."

كما أن الإدارة الناجحة لم تعد محصورة في قيادة الأنشطة الإنتاجية فقط، بل امتدت إلى التعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية، والعمل التطوعي، وحتى إدارة العلاقات الأسرية. وهو ما يدل على عمق هذا العلم وشموليته، ويدفعنا نحو تعلّمه وتطوير أدواته ليكون أكثر فاعلية وتأثيرًا في بناء الفرد والمجتمع (العتيبي، 2019).

ولا بدّ هنا من الإشارة إلى أن الإدارة الناجحة لا تقوم فقط على الكفاءة الفردية، بل تعتمد أيضًا على وجود هيكل تنظيمي واضح، ونظام اتصالات فعال، وثقافة تنظيمية داعمة، وهي عوامل تساهم في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية (الحربي، 2018). كما أن المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير الجهود، والتغذية الراجعة المستمرة، أصبحت من السمات الرئيسة للممارسات الإدارية الحديثة. ولذلك جاء هذا البحث ليكون محاولة علمية لتقديم قراءة شاملة ومتعمقة لعلم الإدارة، من خلال تحليل مفاهيمه وتاريخه ونظرياته ومجالات تطبيقه، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات الإدارية في العالم العربي، وعرض نماذج من التجارب الناجحة في هذا المجال.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير الذي شهده علم الإدارة عبر العقود الماضية، وتنوع النظريات والممارسات التي تُدرّس في الجامعات وتُطبق في المؤسسات، إلا أن الواقع الإداري في العديد من المؤسسات، خاصة في الدول العربية، يظهر فجوة واضحة بين ما هو نظري وما هو عملي. فبينما تُطرح مبادئ الإدارة الحديثة وأدواتها كنماذج قابلة للتطبيق، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه المبادئ يعاني من العديد من العراقيل التي تحول دون تحقيق الفاعلية المطلوبة.

تكمّن المشكلة الأساسية في أن المؤسسات العربية غالبًا ما تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تجعل من الصعب عليها ترجمة المعرفة النظرية إلى ممارسات ناجحة على أرض الواقع. وتشمل هذه التحديات ضعف الهيكل الإداري، قصور أنظمة المساءلة، نقص التدريب الفعّال، ضعف القيادة، وانتشار ثقافة العمل التقليدية التي ترفض التغيير.

تؤدي هذه الفجوة إلى تدني مستويات الكفاءة الإدارية، وضعف اتخاذ القرار، وانخفاض جودة الأداء التنظيمي، وهو ما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسات. كما أن استمرار هذه الحالة يعوق التنمية المستدامة للمؤسسات ويؤثر على قدرتها على مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز مشكلة عدم مواكبة النظريات الإدارية مع الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية، مما يزيد من صعوبة التطبيق وفعالية النماذج الإدارية الحديثة في السياق العربي. وبالتالي، تحتاج المؤسسات إلى دراسات معمقة ترصد هذه الفجوة، وتحلّل أسبابها، وتقدّم حلولاً عملية تساهم في تقليل هذا التباعد بين النظرية والممارسة.

1,2,1 الفجوات النظرية

أ. النشأة والبيئة الثقافية

معظم النظريات الإدارية الحديثة نشأت وتطورت في بيئات غربية ذات سمات ثقافية، اقتصادية، واجتماعية مختلفة تمامًا عن البيئات العربية. هذه النظريات غالبًا ما تفترض أن العمل الإداري يتم في بيئة تحترم القواعد الرسمية، تتمتع بنظام قانوني واضح، وقيم تنظيمية تعزز الشفافية والمساءلة. بينما في الواقع العربي، قد تلعب العوامل الثقافية، مثل العائلة والعلاقات الشخصية (الواسطة والمحسوبية) دورًا مؤثرًا في العمليات الإدارية، وهذا لا تأخذه كثير من النظريات في الحسبان.

ب. قصور النظريات في مراعاة الخصوصية السياقية

تتمحور العديد من النظريات حول مبادئ عامة مثل التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، لكنها لا تقدم حلولاً عملية مخصصة تتناسب مع واقع المؤسسات العربية التي تعاني أحيانًا من ضعف البنية التحتية الإدارية، والبيروقراطية المفرطة، والقيود القانونية والاقتصادية.

كذلك، يلاحظ أن النظريات الإدارية غالبًا ما تُدرس كمعارف جامدة، دون التركيز على دمجها مع متغيرات بيئية واجتماعية محددة، مما يجعل التطبيق العملي غير ناجح.

ج. نقص التكامل بين النظريات

يوجد في المناهج التعليمية وفي البحوث العلمية مشكلة فصل النظريات عن بعضها، وعدم محاولة ربطها أو بناء نموذج إداري متكامل يأخذ في الاعتبار تعقيد المنظمات الحديثة. هذا يؤدي إلى فهم مجزأ وغير متكامل للمفاهيم الإدارية، ما يصعب معه تطبيقها بشكل متناسق وفعال.

1,2,2 الفجوات العملية

أ. ضعف البنية التنظيمية والإدارية

العديد من المؤسسات العربية تعاني من ضعف في الهياكل الإدارية، حيث تفتقر إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات، ونظم المساءلة الفعالة. هذا يجعل من الصعب تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة التي تعتمد على التنظيم الدقيق والتوزيع السليم للمهام.

ب. ضعف القيادة الإدارية

تعد القيادة حجر الزاوية في نجاح أي نموذج إداري. ومع ذلك، يعاني كثير من الإداريين من نقص في المهارات القيادية، سواء كانت في التواصل، التحفيز، إدارة التغيير، أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ضعف القيادة يؤدي إلى مقاومة داخلية وعدم قدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة.

ج. مقاومة التغيير والثقافة المؤسسية

من أكبر التحديات العملية هو مقاومة التغيير، والتي تنبع من تمسك الموظفين والقيادات بأنماط العمل التقليدية الراسخة. الثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات تعزز الاستقرار على الوضع الراهن، ما يعيق إدخال نظم إدارية جديدة أو تحسين العمليات.

د. نقص التدريب والتطوير المستمر

غالبًا ما لا تتوفر برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات التطوير الإداري المستمر، أو تكون البرامج قائمة بشكل شكلي دون تخطيط استراتيجي واضح وتقييم دقيق لفاعليتها. هذا يعيق صقل مهارات الإداريين وتعزيز قدراتهم على التطبيق العملي للنظريات الإدارية الحديثة.

هـ. غياب نظم متابعة وتقييم فعالة

تفتقر المؤسسات إلى أنظمة متكاملة للمتابعة والتقييم، مما يصعب قياس مدى نجاح أو فشل تطبيق الخطط الإدارية، وبالتالي عدم القدرة على إجراء تعديلات فورية أو تحسين مستمر.

و. التحديات البيئية الخارجية

تعاني المؤسسات من تأثير عوامل بيئية خارجية مثل التغيرات الاقتصادية السريعة، الأزمات السياسية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والافتقار إلى الدعم الحكومي الفعال، وكلها عوامل تزيد من صعوبة تطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

1,3 أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة تنبع من الحاجة الملحة لفهم الفجوة المتزايدة بين النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها العملية داخل المؤسسات العربية. فمع تزايد التحديات الاقتصادية والتنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات، يصبح من الضروري تحليل هذه الفجوة بدقة للتمكن من اقتراح حلول عملية تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

إن البحث يسعى إلى تسليط الضوء على أسباب الفجوة بين النظرية والتطبيق، مما يمكن صانعي القرار من تبني استراتيجيات إدارية أكثر ملاءمة للسياقات المحلية، وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة. كما يهدف البحث إلى إثراء المعرفة الإدارية من خلال دمج المفاهيم النظرية الحديثة مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالبيئة العربية.

1.3.1 الأهمية النظرية

- 1- تطوير المعرفة الإدارية: يساهم البحث في إثراء الجانب النظري لعلم الإدارة عبر دراسة الفجوة بين النظرية والتطبيق، مع التركيز على السياقات المحلية، وهو ما يضيف أبعادًا جديدة للنظريات الإدارية التقليدية ويشجع على تطوير نماذج إدارية تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية.
- 2- معالجة قصور النظريات التقليدية: من خلال تحليل أوجه القصور في النظريات الإدارية التي نشأت في بيئات مختلفة، يفتح البحث آفاقًا جديدة لتكييف هذه النظريات وتعديلها لتصبح أكثر فاعلية في السياقات العربية.
- 3- توفير إطار نظري متكامل: يساعد البحث في ربط النظريات الإدارية المتفرقة ببعضها، وبناء نموذج متكامل يراعي تداخل العوامل الثقافية والعملية، ما يعزز من فهم أعمق للعمليات الإدارية.

1.3.2 الأهمية العلمية (العملية)

1. تحسين الأداء الإداري للمؤسسات: يوفر البحث توصيات عملية تساهم في تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، ما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية وجودة الأداء في المؤسسات.
2. دعم صنع القرار: يعين البحث المدراء والمخططين في المؤسسات على فهم التحديات الحقيقية التي تعوق تطبيق المبادئ الإدارية، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي دقيق.
3. تطوير برامج التدريب والتطوير المهني: يقدم البحث رؤى تساعد في تصميم برامج تدريبية تناسب الاحتياجات الحقيقية للإداريين، مما ينعكس إيجابياً على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية: يسلط البحث الضوء على أهمية تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، ما يساهم في تحقيق الاستفادة المؤسسية.

1.4 أسئلة البحث

1. ما هي أبرز الفجوات بين النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها العملية في المؤسسات العربية؟
2. ما العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة المؤسسات العربية على تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة؟
3. كيف تؤثر أنماط القيادة والإدارة التقليدية على جودة الأداء المؤسسي وفعالية التطبيق العملي للنظريات الإدارية؟
4. ما مدى فعالية برامج التدريب الإداري في تطوير مهارات القيادات الإدارية وتحسين الأداء داخل المؤسسات؟
5. ما التحديات التي تواجه المؤسسات العربية في بناء أنظمة تنظيمية وإدارية تدعم تطبيق النظريات الإدارية الحديثة؟
6. ما الاستراتيجيات والحلول المقترحة لتقليل الفجوة بين الجانب النظري والعملي في علم الإدارة داخل السياق العربي

1.5 أهداف البحث

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي من شأنها الإسهام في تجسير الفجوة بين النظرية الإدارية والتطبيق العملي داخل المؤسسات، خاصة في السياق العربي. وتتمثل أبرز أهداف البحث فيما يلي:
- تحليل الفجوة القائمة بين المفاهيم النظرية لعلم الإدارة وممارساتها الفعلية داخل المؤسسات العربية، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتقييم التطبيقات العملية.
 - تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر سلبًا على تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة، مثل ضعف الثقافة التنظيمية، والقيادة التقليدية، ومحدودية التدريب الإداري.
 - دراسة واقع البنية الإدارية داخل المؤسسات المحلية، وقياس مدى استعدادها لتطبيق النماذج الإدارية الحديثة.
 - تقييم برامج التدريب الإداري الحالية، ومدى مساهمتها في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
 - اقتراح نموذج عملي متكامل يساعد المؤسسات على الاستفادة من النظريات الإدارية المعاصرة بطريقة تتناسب مع بيئاتها المحلية.
 - تقديم توصيات عملية موجهة لصناع القرار والقيادات الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الربط الفعال بين النظرية والممارسة.

1.6 فرضيات البحث

- ينطلق هذا البحث من مجموعة من الفرضيات الأساسية التي سيتم اختبارها من خلال الدراسة والتحليل، وهي:
- توجد فجوة ذات دلالة بين ما يتم تدريسه في النظريات الإدارية وما يتم تطبيقه فعليًا في المؤسسات العربية.
 - تتأثر فعالية تطبيق النظريات الإدارية الحديثة سلبًا بعوامل ثقافية واجتماعية وتنظيمية خاصة بالسياق العربي.
 - ضعف القيادة ومحدودية التدريب الإداري من أبرز العوامل التي تعوق التحول نحو إدارة فعالة قائمة على أسس علمية.
 - المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة ومفتوحة للتغيير أكثر قدرة على تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة بنجاح.
 - تطوير برامج تدريب إداري قائمة على احتياجات واقعية يساهم في تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق.

1.7 نموذج البحث

يرتكز نموذج البحث على العلاقة بين المتغيرات النظرية (مثل: نوع النظرية الإدارية، مستوى التأهيل النظري)، والمتغيرات التطبيقية (مثل: واقع الممارسة، الثقافة التنظيمية، التدريب، القيادة)، لتفسير مدى وجود الفجوة بين النظرية والممارسة.



1.8 منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يجمع بين الدراسة النظرية لمحتوى علم الإدارة ومراجعة الأدبيات، وبين جمع البيانات الميدانية من الواقع العملي للمؤسسات العربية، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

أدوات البحث:

الاستبانة: سيتم توزيع استبانات على عينة من الإداريين والموظفين في مؤسسات عربية مختلفة.

المقابلات الشخصية: مع بعض القيادات الإدارية لفهم التحديات الواقعية التي يواجهونها.

تحليل الوثائق والتقارير: مراجعة الوثائق الإدارية الداخلية للتعرف على السياسات المطبقة.



1.9 نطاق الدراسة

- النطاق الموضوعي

يتناول هذا البحث موضوع الفجوة بين النظرية والتطبيق في علم الإدارة، مع التركيز على المؤسسات العربية، والبحث في أسباب هذه الفجوة، وأثرها على الأداء المؤسسي.

- النطاق الجغرافي

سيتم تنفيذ الدراسة ميدانيًا على عينة من المؤسسات في إحدى الدول العربية (السعودية)، لضمان تمثيل الواقع المحلي.

- النطاق الزمني

تشمل فترة الدراسة الميدانية مدة تمتد ما بين [سبتمبر 2025 إلى يناير 2026].

1.10 مخطط المشروع

المرحلة	النشاط	الفترة الزمنية
1	إعداد خطة البحث وصياغة الإطار النظري	الأسبوع 1-2
2	مراجعة الأدبيات السابقة وصياغة الأسئلة والفرضيات	الأسبوع 3-4
3	تصميم أدوات البحث (الاستبانة والمقابلات)	الأسبوع 5
4	جمع البيانات الميدانية	الأسبوع 6-8
5	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	الأسبوع 9-10
6	مناقشة النتائج وصياغة التوصيات	الأسبوع 11
7	كتابة التقرير النهائي	الأسبوع 12
8	المراجعة والتحكيم والتسليم	الأسبوع 13

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد الدراسات السابقة جزءًا جوهريًا في أي عمل بحثي، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي ينطلق منه الباحث نحو بلورة إشكالية بحثه وفهم متغيراته ومحاوَر تحليله. وفي سياق هذا البحث الذي يتمحور حول الفجوة بين النظرية والتطبيق في علم الإدارة، تبرز أهمية استعراض الأدبيات ذات الصلة من أجل تحديد التراكم المعرفي في هذا المجال، واستكشاف أوجه الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في البيئة الإدارية العربية بشكل خاص.

لقد تناولت العديد من الدراسات المفهوم النظري للإدارة، بداية من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل والعمليات، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تناولت عناصر السلوك التنظيمي، والقيادة، والثقافة المؤسسية، والتغيير التنظيمي. كما ظهرت دراسات أخرى ميدانية وتطبيقية حاولت اختبار فعالية تلك النظريات في واقع المؤسسات المختلفة، وقياس مدى مواءمتها للواقع العملي المعقد، خاصة في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

وبالرغم من وفرة هذا الإرث المعرفي، إلا أن التحدي الرئيس لا يزال ماثلاً في مدى قدرة هذه النظريات على إحداث تحول ملموس في الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، خاصة في السياقات غير الغربية مثل السياق العربي، حيث تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية دورًا كبيرًا في تشكيل بيئة العمل.

وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسات إلى معالجة عدة أسئلة محورية: هل تتوافق النظريات الإدارية الحديثة مع احتياجات المؤسسات العربية؟ هل يتم تطبيقها فعلاً كما هي، أم يتم تحويرها؟ وهل توجد فجوة جوهريّة بين ما يُدرّس أكاديميًا وما يُمارس فعليًا؟ وإن وُجدت، فما أسبابها؟ وما آثارها؟ وما هي الحلول المقترحة لتجسير هذه الفجوة؟

إن هذه المقدمة التمهيدية تبرز حاجة ملحة للغوص في الأدبيات ذات العلاقة، لا بهدف تلخيصها فقط، بل لتحليلها نقديًا، وتوظيفها في صياغة فهم أكثر دقة لعلاقة المتغيرين (النظري – التطبيقي)، من جهة، وللكشف عن الفجوات المعرفية التي تبرر هذا البحث من جهة أخرى.

2.2 المتغير الأول: المتغير المستقل

2.2.1 التعريف

المتغير المستقل في هذا البحث هو الجانب النظري في علم الإدارة، ويُقصد به:

"مجموعة المفاهيم والمبادئ والنماذج الإدارية التي تم تطويرها نظريًا عبر مدارس ومراحل الفكر الإداري المختلفة، والتي تُستخدم كأساس لتوجيه الممارسات الإدارية في المؤسسات".

يمثل هذا الجانب الركيزة الفكرية التي يُفترض أن تستند إليها الممارسات الإدارية، كما يشمل الكتب الأكاديمية، النظريات العلمية، مناهج التدريس، وأطر التفكير الإداري الرسمي في الجامعات والمعاهد.

2.2.2 التطوير

يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية التي مرت بمراحل متعددة من التطور، استجابة للتغيرات الصناعية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها العالم. وفيما يلي توضيح لأهم مراحل هذا التطور:

1- المرحلة الكلاسيكية (Classical Approach)

- الرواد: فريدريك تايلور – هنري فايول – ماكس ويبر
- السمات:
 - تركيز على التنظيم، الكفاءة، وضبط المهام.
 - ظهور مفهوم "التخصص وتقسيم العمل".
 - الإدارة بوصفها علمًا قابلاً للقياس والتحسين.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية (Human Relations & Behavioral Approach)

- الرواد: إلتون مايو – دوجلاس ماكجريجور – كريس آرغريس
- السمات:
 - التركيز على العامل البشري كعنصر رئيسي في الإدارة.

- إبراز دور الدوافع، الرضا الوظيفي، الاتصال، القيادة.
- نقد للفكر الميكانيكي الكلاسيكي.

3- المدخل الكمي (Quantitative Approach)

- ظهور بعد الحرب العالمية الثانية.
- أدوات :بحوث العمليات، النماذج الرياضية، التحليل الإحصائي.
- استخدام :التخطيط، التوزيع، تقييم البدائل.

4- المدخل النظامي (Systems Approach)

- المؤسسة كـ"نظام مفتوح" يتفاعل مع البيئة.
- الاعتماد على التغذية الراجعة. feedback.
- التوازن بين المدخلات والمخرجات والبيئة.

5- مدخل الطوارئ (Contingency Approach)

- لا توجد طريقة واحدة تصلح لكل المؤسسات.
- الإدارة تعتمد على "السياق" (البيئة، الموارد، الثقافة).

6- المدخل الحديث والمعاصر (Modern & Postmodern Approaches)

- القيادة التشاركية – التفكير الاستراتيجي – إدارة الجودة الشاملة – التحول الرقمي – الابتكار التنظيمي.

2.2.3 الأبعاد

البعد	الشرح
البعد التاريخي	كيف نشأت وتطورت النظريات الإدارية عبر الزمن.
البعد المدرسي	تنوع المدارس الفكرية (كلاسيكية، سلوكية، كمية...).
البعد المنهجي	النماذج النظرية وأساليب التحليل.
البعد السياقي	مدى صلاحية هذه النظريات في البيئات المختلفة (الغربية مقابل العربية).
البعد التكويني	كيف تُدرّس الإدارة نظرياً (في المناهج الجامعية، الدورات، الأبحاث).

2.2.4 النظريات

• نموذج تايلور للإدارة العلمية
الهدف: تعظيم الإنتاج وتقليل الهدر.
الفكرة: العمل كعملية يمكن تحسينها علمياً.
الانتقاد: يتجاهل الجانب الإنساني للعاملين.

• نموذج فايول للمبادئ الإدارية
يشمل 14 مبدأ، أهمها:
وحدة القيادة
تقسيم العمل
التسلسل الهرمي
النظام والانضباط

✓ نموذج ماكس ويبر في البيروقراطية
الإدارة على أساس القواعد الرسمية.

التسلسل الوظيفي والتخصص.
الانتقاد: الجمود وتعقيد الإجراءات.

✓ نظرية ماسلو للحاجات
تربط بين الحاجات البشرية والدوافع في العمل الإداري.
تستخدم لتحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.

2.3 المتغير الثاني: المتغير التابع

2.3.1 التعريف

يشير هذا المفهوم إلى كيفية تطبيق المبادئ والنظريات الإدارية داخل المؤسسات في الواقع الفعلي، وليس في الكتب أو القاعات الدراسية. ويتضمن ذلك طريقة اتخاذ القرار، إدارة الموارد، القيادة، التعامل مع الموظفين، تطوير الأداء، التخطيط، والرقابة... إلخ.

الواقع العملي للتطبيقات الإدارية هو مستوى الممارسة والتنفيذ الفعلي للمفاهيم والنظريات الإدارية داخل المنظمات، والذي يعكس مدى فاعلية النظرية الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن السياق الزمني والثقافي والاقتصادي المحيط بها.

2.3.2 التطور

المرحلة اليدوية / التقليدية (Pre-Scientific Era)

- قبل ظهور علم الإدارة المنهجي.
- تعتمد على التجربة الشخصية، والعلاقات الفردية، دون وجود تخطيط أو تنظيم رسمي.

مرحلة البيروقراطية والأنظمة (Bureaucratic Application)

- تأسيس هياكل وظيفية صارمة.
- اعتماد كبير على السلطة الرسمية والتدرج الإداري.

مرحلة الإدارة بالإجراءات (Administrative Systems)

- وجود نماذج عمل وإجراءات مكتوبة.
- فصل نسبي بين النظرية والتطبيق: نظريات تُدرّس، وإجراءات تُنفَّذ دون وعي علمي بها.

مرحلة الجودة والتحسين المستمر (TQM & Kaizen)

- إدخال مفاهيم مثل التحسين المستمر، تمكين الموظف، فرق العمل.
- تقارب بين النظرية والممارسة.

مرحلة الإدارة المعرفية والتحول الرقمي (Knowledge & Digital Management)

- استخدام أدوات تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم المؤسسي.
- الواقع العملي بات أكثر تعقيداً من النظريات أحياناً.

2.3.3 الابعاد

البُعد	الشرح
بعد القيادة الفعلية	كيف تُمارس القيادة في الواقع؟ هل هناك تمكين؟ مشاركة؟ أم تسلط إداري؟
بعد التخطيط الاستراتيجي	هل يوجد تخطيط حقيقي أم مجرد أوراق؟
بعد التنظيم الداخلي	مدى وضوح الأدوار، توزيع المهام، الهيكل التنظيمي.
بعد الثقافة التنظيمية	طبيعة السلوكيات والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة.
بعد إدارة الموارد البشرية	كيف تُدار الكفاءات؟ هل هناك تدريب؟ تطوير؟ تحفيز؟
بعد الرقابة والتقييم	هل توجد أدوات لقياس الأداء؟ أم أن الرقابة شكلية؟
بعد التفاعل مع البيئة	هل هناك مرونة في الاستجابة للمتغيرات؟ أم مقاومة للتغيير؟

2.3.4 النظريات

✓ نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

- كيف تتغير المؤسسات؟
- من المسؤول عن قيادة التغيير؟

✓ نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior)

- دراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- العلاقة بين بيئة العمل والدافعية، الأداء، الالتزام.

✓ نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

- المؤسسة ككائن يتفاعل مع البيئة.
- النجاح = قدرة المنظمة على التكيف والتفاعل مع محيطها.

✓ نظرية الفعل الإداري (Administrative Action Theory)

- تركيز على ما يفعله المديرون فعلياً، وليس ما يُفترض أن يفعلوه.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.4.1 الأنماط

• العلاقة الطردية (Direct / Positive Relationship)

- زيادة المستقل → زيادة التابع
- مثال: زيادة ساعات الدراسة → زيادة الدرجات

• العلاقة العكسية (Inverse / Negative Relationship)

- زيادة المستقل → انخفاض التابع
- مثال: زيادة ساعات مشاهدة التلفاز → انخفاض الدرجات

• العلاقة غير الخطية (Non-linear / Curvilinear Relationship)

- التغير في المستقل لا يؤدي إلى تغيير ثابت في التابع، غالبًا يكون على شكل منحنى
- مثال: زيادة جرعة دواء → تحسن الصحة حتى حد معين، ثم تزداد الأعراض

• العلاقة المنعدمة (No Relationship / Null Relationship)

- لا يوجد تأثير واضح للمستقل على التابع
- مثال: لون الملابس → الأداء الدراسي

• العلاقة الجزئية أو المشروطة (Conditional / Moderated Relationship)

- تأثير المستقل على التابع يعتمد على متغير آخر (متغير معدل)
- مثال: تأثير التدريب على الأداء الرياضي قد يعتمد على العمر أو الجنس

• العلاقة العكسية المزدوجة (Inverse U-shaped / Curvilinear)

- التابع يزداد مع زيادة المستقل حتى نقطة معينة، ثم يبدأ في الانخفاض
- مثال: ضغط العمل → زيادة الإنتاجية حتى حد معين، وبعده يقل الإنتاج

2.4.2 الصراعات

▽ صراع الثقافة التنظيمية

بعض الثقافات تعارض مفاهيم التمكين، التفويض، الشفافية، رغم أنها مفاهيم نظرية إيجابية.

• مثال :إدارة تتحدث عن "المشاركة"، لكن تطبق "التسلط".

▽ صراع القيم الشخصية مقابل القيم العلمية

القيم الإدارية في النظرية (الحيد، الموضوعية، التحفيز) قد تصطدم بالقيم الشخصية (العلاقات، الولاءات، المصالح).

▽ صراع الأولويات

التطبيق العملي يركز على "النتائج العاجلة"، بينما النظرية تركز على "الاستدامة والجودة على المدى الطويل".

▽ صراع التخصصات

النظرية الإدارية أحياناً لا تفهم جيداً من قبل الفنيين، مما يؤدي إلى رفضها أو تحريفها.

▽ صراع الموارد والإمكانات

بعض النظريات تتطلب موارد بشرية ومادية عالية، والمؤسسة لا تملك ذلك.

2.4.3 الفجوات

◊ فجوة المعرفة (Knowledge Gap)

لا يعرف المديرون أو الموظفون مضمون النظريات أو كيف تُطبق.

• مثال :نظرية التمكين (Empowerment) معروفة لكن لا أحد يعرف كيف يطبقها فعلياً.

◊ فجوة القناعة (Belief Gap)

بعض القيادات لا تؤمن بجدوى النظريات، وتراها تنظيراً غير واقعي.

◊ فجوة المهارة (Skill Gap)

قد تكون النظرية مفهومة، لكن التطبيق يتطلب مهارات قيادية أو تحليلية غير متوفرة.

◊ فجوة السياق (Context Gap)

النظرية قد تكون غربية المنشأ، بينما واقع المؤسسة عربي، ثقافياً أو إدارياً، مما يخلق حالة من عدم الملاءمة.

◊ فجوة التنفيذ (Execution Gap)

الخطة موجودة، لكن لا يوجد متابعة أو رقابة فعلية لضمان التطبيق.

2.5 الدراسات السابقة:

1- أساليب القيادة وأداء منظمات القطاع العام في السعودية

المصدر: دراسة مسحية على 400 موظف/ة في 16 وزارة وهيئة سعودية، استخدمت استبيان MLQ لقياس القيادة التحويلية والمعاملية، ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن BSC لأداء المنظمة، مع تحليل PLS-SEM.

السؤال/الهدف: كيف تؤثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي؟

المنهجية: مقطعية؛ عينة احتمالية من موظفي الجهات الحكومية؛ أدوات مقننة (MLQ + BSC)؛ فحص الصدق والثبات؛ نمذجة معادلات هيكلية (SmartPLS).

أهم النتائج:

- للقيادة التحويلية أثر مباشر موجب ودال على الأداء (قيمة معامل قياسي موجبة ودلالة إحصائية $p < 0.01$).
- للقيادة المعاملية أثر أضعف/غير متسق، بينما القيادة بالتسيب سلبية.
- التمكين والالتزام التنظيمي وسائط تعزز الأثر.
- القيود: تصميم مقطعي (لا يثبت السببية)، الاعتماد على التقييم الذاتي، والتركيز على جهات حكومية سعودية فقط.
- **الإضافة لبحثك:** إن كنت تدرس “القيادة والأداء” فهذه الدراسة تمنحك مقاييس جاهزة (MLQ/BSC) ونموذجاً تحليلياً يمكنك تكييفه، مع توقع أن التحويلية تتفوق في البيئات الحكومية العربية.

2- إدارة الوقت والإنجاز الأكاديمي دراسة عربية – الأردن

المصدر: دراسة على طلاب ثانويين في الأردن حول أثر مهارات إدارة الوقت على التحصيل؛ أداة استبانة مُطوّرة؛ معاملات ثبات وصدق؛ تحليل إحصائي استدلال.

السؤال/الهدف: هل تحسّن مهارات إدارة الوقت الإنجاز؟ وما أهم أبعادها المؤثرة؟

المنهجية: مسح ميداني لطلاب، قياس تنظيم الأولويات، التخطيط، تجنب المشتتات؛ تحليل معاملات الارتباط والانحدار.

النتائج:

- علاقة موجبة ودالة بين إدارة الوقت والتحصيل.
- أقوى الأبعاد تأثيراً: تحديد الأهداف وتخطيط اليوم الدراسي.
- فروق طفيفة حسب الجنس/الصف لكن الاتجاه العام ثابت.
- القيود: قطاع تعليمي محدد وسياق ثقافي واحد، والبيانات ذاتية التقرير.
- **الإضافة لبحثك:** إن كان موضوعك “إدارة الوقت في المؤسسات” فالميكانيزمات نفسها (تحديد أهداف، تخطيط، متابعة) قابلة للترجمة إلى بيئات العمل عبر مؤشرات أداء وطقوس متابعة أسبوعية.

3- التحول الرقمي وصنع القرار: إطار قياس أردني

المصدر: ورقة علمية تقترح إطاراً لقياس أثر التحول الرقمي على صنع القرار في المؤسسات الأردنية، عبر أبعاد (البيانات، العمليات، الثقافة، الحوكمة).

السؤال/الهدف: كيف نُقيّم أثر التحول الرقمي على جودة القرار المؤسسي؟

المنهجية: بناء إطار مفاهيمي + مقترح لمقاييس قابلة للتطبيق ميدانياً؛ ربط الأبعاد بمخرجات القرار (السرعة/الدقة/الشفافية).
النتائج/المخرجات:

- يوصي المؤلفان بمؤشرات كمية (سرعة اتخاذ القرار، جودة البيانات، تكامل الأنظمة) لقياس الأثر.
- يعرضان مساراً لتبني التقنية مع إدارة تغيير وثقافة قائمة على البيانات.
- القيود: إطار تصوري يحتاج تحققاً ميدانياً واسعاً.
- الإضافة لبحثك: يصلح كنموذج قياس لو كنت تبحث في “التحول الرقمي والأداء/القرار”، ويمكن دمجه مع نماذج التغيير (Kotter) لتفسير عوامل النجاح/الفشل.

4- تايلور 1911: مبادئ الإدارة العلمية

الفكرة: رفع الكفاءة عبر دراسة العمل، تقنين الطرق “الأفضل واحدة”، وحوافز الأجر على الإنجاز.

المنهجية/المحتوى: كتاب مؤسس يضع مبادئ: (1) علم للعمل بدل الطرق التقريبية، (2) اختيار وتدريب علمي للعامل، (3) تعاون بين الإدارة والعامل، (4) تقسيم واضح للمسؤوليات. النص متاح في مصادر مفتوحة Marxists.org.

الأثر: أسس لمدرسة “الكفاءة” وأثر في قياس الأداء والتخطيط التفصيلي للعمل.

القيود والنقد: اتهامات بالمبالغة وتجاهل الأبعاد الإنسانية؛ نقد حديث أعاد فحص بعض مزاعمه The New Yorker.

الإضافة لبحثك: إن احتجت أساساً تاريخياً لمقارنة “الكفاءة الصلبة” مع مقاربات العلاقات الإنسانية/الرقمية الحديثة، فهذا مرجعك.

5- تجارب هوثورن وإلتون مايو - العلاقات الإنسانية

الفكرة: الإنتاجية تتأثر بالانتماء والاهتمام والعلاقات أكثر من العوامل المادية البحتة.

المنهجية/الدراسات: تجارب الإضاءة، غرفة تجميع المرحلات، والمقابلات في مصنع ويسترن إلكترونيك (1924-1932).

Wikipedia

النتائج الشائعة: تحسينات في الإنتاجية رُبطت بالاهتمام بالعاملين والبيئة الاجتماعية. لكن...

إعادة التقييم الحديثة:

- **Levitt & List (2011)** أعادوا تحليل بيانات “الإضاءة” ووجدوا أن السرد “الأسطوري” للمفعول مبالغ فيه؛ ظهرت أنماط أدق لا تدعم الرواية الشائعة حرفياً American Economic Association.

- **Jones (1992)** حلّل بيانات “غرفة التجميع” وخلص إلى “أدلة نحيلة أو منعمة” على وجود أثر هوثورن بالمعنى المتداول Gwern .
الخلاصة العملية: حتى إن كان “أثر هوثورن” موضع جدل، فتركيز العلاقات الإنسانية والاهتمام النفسي-الاجتماعي يظل عاملاً قوياً في الأداء GwernAmerican Economic Association Wikipedia .
الإضافة لبحثك: يدعم تضمين متغيرات ثقافية/نفسية (الثقة، العدالة التنظيمية، الانتماء) في نماذجك بدل الاكتفاء بعوامل تقنية.

6- بيتر دركر: الإدارة بالأهداف (MBO)

- الفكرة:** مواءمة أهداف الفرد مع أهداف المنظمة عبر اتفاق واضح على الأهداف وقياس النتائج (وليس الأنشطة). ظهرت بوضوح في كتاب **The Practice of Management (1954)**. Wikipedia
- المنهجية/الآلية:** تحديد أهداف ذكية على مستويات الشركة-الإدارة-الفرد؛ متابعة دورية؛ تقييم مبني على النتائج؛ تصحيح المسار Lumen Learning .
- القيمة:** تعزز الشفافية والتركيز والمساءلة، وكانت أساساً لتطورات لاحقة مثل **OKRs**.
- القيود:** قد تنزلق إلى “عبادة الأرقام” أو تفتيت التعاون إذا غابت الأهداف المشتركة والتغذية الراجعة النوعية.
- الإضافة لبحثك:** يمكنك استخدامها كإطار قياس/تدخل تجريبي، مع ربطها ببطاقة الأداء المتوازن أو بمؤشرات تجربة الموظف Lumen Learning Wikipedia .

7- جون كوتر: نموذج الخطوات الثمانية لقيادة التغيير

- الفكرة:** التغيير عملية من **8 خطوات:** خلق الإلحاح، بناء ائتلاف قيادي، صياغة رؤية/استراتيجية، إشراك جيش متطوعين، إزالة العوائق، تحقيق مكاسب سريعة، تسريع/ترسيخ المكاسب، وإرساء التغيير في الثقافة Kotter International Inc .
- المصدر/التطور:** عرضها في كتاب **Leading Change (1996)** ثم طوّرها إلى **Accelerate/XLR8 (2012/2014)** لتصبح “مسرّعات” في بيئات سريعة+1 Kotter International Inc Harvard Business School .
- الأثر التطبيقي:** مستخدم على نطاق واسع بالصحة والتعليم والتقنية مع أدلة حالة منشورة PMC .
- القيود:** تطبيقها الخطي الجامد قد يُضعف المرونة؛ النجاح يتطلب تكييف الخطوات والتعامل مع السياسة التنظيمية.
- الإضافة لبحثك:** إذا كان موضوعك تغيّراً تنظيمياً (رقمياً/هيكلياً)، فربط المتغيرات (قيادة-ثقافة-أنظمة) على مراحل كوتر يُعطيك إطاراً تفسيريّاً ومنهجياً للدراسة/التدخل.

2.6 الخاتمة

لقد سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الفجوة القائمة بين النظرية والتطبيق في علم الإدارة، وهي فجوة تمثل تحديًا حقيقيًا أمام صناع القرار والباحثين والممارسين على حد سواء. لقد كشفت المراجعة النظرية والتحليل المنهجي للمتغيرين الرئيسيين (النظريات الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والواقع التطبيقي للممارسات الإدارية بوصفه متغيرًا تابعًا) عن تعقيد العلاقة بين المعرفة والممارسة، وبين المبادئ المثالية والواقع العملي.

أظهرت الدراسة أن النظريات الإدارية، رغم تطورها وغناها، لا تجد دائمًا طريقها إلى التطبيق العملي داخل المؤسسات، خاصة في السياق العربي، نتيجة لعوامل متعددة منها: الفجوة المعرفية، ونقص التدريب، وضعف ثقافة التنظيم الإداري، والقيادة التقليدية، وعدم موازنة النظرية للسياق الثقافي المحلي.

إن هذه الفجوة لا تُعد مجرد خلل نظري، بل هي انعكاس حقيقي لعوائق تنظيمية ومجتمعية أعمق، ما يستدعي استجابات علمية وعملية جادة، تركز على فهم السياق، وبناء الجسور بين ما يُدرس في القاعات الأكاديمية، وما يُمارس في بيئات العمل.

2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري

1. تعدد وتطور النظريات الإدارية عبر مدارس متعددة (الكلاسيكية، السلوكية، الحديثة، النظم، الطوارئ، التشاركية...) يؤكد على غنى المعرفة الإدارية، لكنها لا تزال غير مستثمرة بالكامل في الواقع العربي.
2. الواقع العملي للمؤسسات يظهر نمطًا من القصور أو الانتقائية في تطبيق النظريات، وغالبًا ما تسود أنماط تقليدية في الإدارة، تعرقل التقدم نحو الابتكار والكفاءة.
3. تم تحديد أبعاد رئيسية للفجوة بين النظرية والتطبيق:
 - فجوة معرفية (عدم الفهم الكافي للنظريات)
 - فجوة مهارية (نقص الكفاءات لتطبيق ما هو نظري)
 - فجوة ثقافية وسياقية (عدم ملائمة بعض النظريات للبيئة العربية)
 - فجوة تنفيذية (ضعف في الإرادة أو الإمكانيات المؤسسية)
4. العلاقة بين المتغيرين ليست خطية، بل معقدة وتخضع لتأثير عوامل وسيطة كالقيادة، والثقافة التنظيمية، والسياسات العامة، والبيئة الخارجية.

5. هناك أنماط متعددة للعلاقة:

- نمط التكامل والتطبيق الكامل
- نمط الانفصال بين النظرية والممارسة
- نمط التوظيف الانتقائي للمفاهيم النظرية

6. الصراعات التنظيمية الناتجة عن إدخال النظريات في بيئات غير مهيأة، تؤدي إلى مقاومة داخلية، أو تحويل المفاهيم إلى شعارات دون مضمون.

2.6.2 اثار البحث المستقبلية

- ✓ تحفيز البحث العلمي التطبيقي: يُشجّع هذا البحث الأكاديميين على إجراء دراسات ميدانية تُقارن بين مؤسسات تطبق النظريات وأخرى لا تطبقها، لقياس الأثر الفعلي.
- ✓ تطوير مناهج التعليم الإداري: من خلال دمج التجارب الواقعية بالمحتوى النظري لتقليل الانفصال بين ما يتعلمه الطالب وما يواجهه في الواقع المهني.
- ✓ إعادة تصميم برامج التدريب الإداري: بحيث تُركّز على بناء المهارات التطبيقية وترسيخ الفهم العملي للنظرية، بما يتناسب مع السياق الثقافي العربي.
- ✓ اقتراح نماذج عربية محدثة: تنطلق من المفاهيم العالمية ولكن تعيد صياغتها بما يتلاءم مع الخصوصية الإدارية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات العربية.
- ✓ إعادة النظر في ثقافة القيادة: وذلك بتوجيه القادة نحو تبني أساليب إدارة حديثة قائمة على المبادئ العلمية لا على الاجتهادات الشخصية فقط.
- ✓ تمهيد الطريق لبحوث مستقبلية متقدمة: يمكن أن تدرس أثر كل مدرسة إدارية في واقع محدد، أو تقيس درجة تطبيق النظرية وفق مؤشرات كمية أو نماذج تحليلية.

2.6.3 المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال

المساهمة العلمية والمعرفية

- إثراء المحتوى العلمي حول العلاقة بين النظريات الإدارية وتطبيقاتها الفعلية داخل المؤسسات العربية، وهو مجال لم يحظَ بعد بالدراسة العميقة المقارنة في سياقنا المحلي.
- توضيح التراكم التاريخي للنظريات الإدارية وتصنيفها وفق مراحل ومدارس فكرية متنوعة، بما يعزز وضوح المفاهيم للقارئ والباحث.
- تحديد الأبعاد التفصيلية للفجوة بين النظرية والتطبيق، بما في ذلك الفجوات المعرفية والثقافية والتنفيذية، وهو ما يفتح الباب أمام دراسات تجريبية لاحقة لقياسها بشكل منهجي.

المساهمة التطبيقية

- تسليط الضوء على أسباب تعثر التطبيق الفعلي للنظريات، مع تقديم توصيف دقيق للأنماط والصراعات التنظيمية التي تعوق التحول الإداري.
- اقتراح نماذج تفسيرية مبسطة توضح كيف تتفاعل النظرية مع السياق العملي، وكيف تتشكل أنماط التطبيق أو الانفصال الإداري.
- صياغة خريطة مفاهيمية شاملة يمكن أن يسترشد بها المديرون والممارسون لفهم العلاقة بين الفلسفة النظرية والتجربة اليومية.
- توجيه انتباه صناع القرار والتدريب الإداري إلى ضرورة إعادة تصميم بيئات العمل كي تستوعب التحديث النظري وتطبقه بفعالية.

المساهمة المنهجية

- تقديم إطار تحليلي متعدد الأبعاد يساعد الباحثين على دراسة العلاقة بين النظرية والتطبيق ضمن سياق منظم (يشمل النمط، الفجوات، الصراعات).
- صياغة مخطط بياني يوضح الروابط والأنماط، ما يساهم في تبسيط الفهم للباحثين والدارسين في المستويات العليا.
- اقتراح مؤشرات تحليلية يمكن اعتمادها لاحقاً لتطوير أدوات قياس كمية لمدى تطبيق النظرية الإدارية.

المساهمة في تطوير الفكر الإداري العربي

- تسليط الضوء على خصوصية البيئة العربية في استقبال وتطبيق الفكر الإداري الغربي، وهو موضوع يندر التطرق إليه بعمق في الأدبيات العربية.
- فتح النقاش حول الحاجة إلى نماذج إدارة عربية مكيفة تستند إلى التراث الثقافي والاجتماعي المحلي ولا تكتفي بالاقتراس من الخارج.
- تشجيع المؤسسات التعليمية على إعادة النظر في مناهج الإدارة، بحيث يصبح التعلم التجريبي جزءاً أساسياً من برامج التأهيل.

المساهمة المستقبلية

- توفير أساس علمي صلب لدراسات لاحقة قد تتناول موضوعات متقدمة مثل:
 - قياس أثر برامج التدريب على تضيق فجوة التطبيق.
 - بناء نماذج محلية لتطبيق مبادئ الإدارة المرنة.
 - تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنجاح في تطبيق النظريات الحديثة.
- إلهام الباحثين لإجراء مقارنات قطاعية (القطاع الحكومي مقابل الخاص)، أو جغرافية (دول الخليج مقابل دول المغرب العربي) حول أنماط التطبيق الإداري.

قائمة المراجع

مراجع عربية

الزبد، عبد الله. (2020). الفجوة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الإدارية العربية. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 38-15.

العنزي، ماجد. (2018). دور التعليم الإداري في تعزيز الممارسة العملية في القطاع العام. مجلة العلوم الإدارية، 36(2)، 101-75.

الشريف، أحمد. (2017). واقع تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 29(1)، 80-55.

الدليمي، خالد. (2015). مدخل إلى الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

□ الرويلي، بدر. (2019). مقاومة التغيير وأثرها في عدم تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 118-91.

الباز، سعاد. (2021). الفجوة بين ما يُدرّس في كليات الإدارة وما يُطبّق في الواقع المهني. ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر كلية التجارة – جامعة القاهرة.

الشمري، فهد. (2018). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود، 30(2)، 140-115.

عليان، محمد. (2020). إدارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية في الأردن. مجلة الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، 46(1)، 96-77.

منصور، رامي. (2021). التحول الرقمي وصنع القرار الإداري في المؤسسات الخاصة بالأردن: إطار مقترح للقياس. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(3)، 225-201.

مراجع انجليزي

- Argyris, C. (1996). Actionable Knowledge: Design Causality in the Service of Social Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 390–406.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business Press.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tsoukas, H. (2009). Craving for Generality and Small-N Studies: A Wittgensteinian Approach Towards the Epistemology of the Particular in Organization and Management Studies. In *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Levitt, S. D., & List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238.

السؤال	الخيار
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
نوع المؤسسة	☐ حكومية ☐ خاصة ☐ غير ربحية