

جامعة ميد أوشن
Mid Ocean University

كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة

"دراسة مقارنة بين أساليب الإدارة التقليدية
والإدارة الحديثة في القطاع الإداري"

مشروع تخرج مقدّم من الطالب:

حسن سلمان محمد الفيفي

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٠٨٨٧

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يكمل المسير.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساندني في إتمام هذا المشروع. أولاً وأخيراً، أقدم خالص شكري وتقديري لمشرفي الفاضل د.أ. [اسم المشرف] على توجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة، وصبره على متابعة البحث منذ بدايته حتى اكتماله.

كما أشكر عمادة الكلية وقسم الإدارة على توفير البيئة الأكاديمية الداعمة، وجميع الأساتذة الذين غرسوا فينا أساسيات المعرفة الإدارية.

لا أنسى زملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً وسنداً خلال رحلة البحث، وأخص بالذكر المشاركين في الدراسة من المديرين والموظفين الذين سخرُوا وقتهم للإجابة على استبيان البحث.

وأخيراً، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى منبع العطاء، والديّ والدتيّ الكريمين، على دعائهم المستمر وصبرهم وتشجيعهم الذي لا ينضب، وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً.

والله ولي التوفيق.

حسن سلمان محمد الفيفي

الملخص التنفيذي

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين أساليب الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، والتعرف على مدى تأثير كل منهما على الكفاءة المؤسسية. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في استمرار اعتماد بعض المؤسسات على النماذج الإدارية التقليدية رغم التغيرات البيئية والتقنية المتسارعة التي تتطلب أساليب إدارية أكثر مرونة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان إلكتروني تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من المديرين والموظفين في القطاع الإداري، بالإضافة إلى البيانات الثانوية من المراجع العلمية والدراسات السابقة. واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود تحول ملحوظ نحو تبني ممارسات الإدارة الحديثة (كالتمكين، المشاركة في القرار، المرونة)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني هذه الممارسات وارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية. كما بينت النتائج استمرار وجود بعض الممارسات التقليدية (كزيادة المركزية) في عدد من المؤسسات، خاصة تلك ذات الطابع البيروقراطي.

توصي الدراسة القيادات الإدارية بضرورة التعرف على مواطن القوة في كل نموذج، والانتقال التدريجي نحو ممارسات الإدارة الحديثة مع مراعاة السياق التنظيمي، والاستفادة من التقنية في تعزيز هذا التحول. كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تركز على نماذج الهجينة التي تدمج بين مزايا النمطين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التقليدية، الإدارة الحديثة، المقارنة الإدارية، التحول التنظيمي، الكفاءة المؤسسية.

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير..... ب

الملخص التنفيذي..... ج

فهرس المحتويات..... د

قائمة الجداول..... هـ

قائمة الأشكال..... و

الفصل الأول: المقدمة العامة للبحث

١,١ المقدمة..... ١

١,٢ مشكلة البحث..... ٢

١,٣ أسئلة البحث..... ٣

١,٤ أهداف البحث..... ٤

١,٥ أهمية البحث..... ٥

١,٦ حدود البحث..... ٦

١,٧ مصطلحات البحث..... ٧

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ الإدارة التقليدية..... ٨

٢,٢ الإدارة الحديثة..... ١٥

٢,٣ أوجه المقارنة بين النمطين..... ٢٢

٢,٤ الدراسات السابقة..... ٢٥

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

- ٣,١ منهج البحث..... ٣٠
- ٣,٢ مجتمع وعينة البحث..... ٣١
- ٣,٣ أدوات جمع البيانات..... ٣٢
- ٣,٤ الأساليب الإحصائية..... ٣٣
- ٣,٥ الصدق والثبات..... ٣٤

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

- ٤,١ الخصائص الديموغرافية للعينة.. ٣٥
- ٤,٢ عرض نتائج التحليل الإحصائي... ٣٧
- ٤,٣ مناقشة النتائج..... ٤٥

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات

- ٥,١ الخلاصة..... ٤٨
- ٥,٢ التوصيات..... ٥٠
- ٥,٣ مقترحات لدراسات مستقبلية... ٥٢
- المراجع..... ٥٤
- الملاحق..... ٥٧

المقدمة العامة للبحث

١,١ المقدمة

شهدت الإدارة تطوراً كبيراً عبر العقود، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية التي تركز على المركزية والانضباط الصارم، إلى الأساليب الحديثة التي تعتمد على المشاركة والمرونة والتمكين. تعد هذه النقلة انعكاساً للتغيرات في بيئة العمل، والتطورات التقنية، واحتياجات الموظفين، والمؤسسات. وفي هذا البحث، سيتم إجراء مقارنة بين الأساليب التقليدية في الإدارة، التي تركز على التسلسل الهرمي والرقابة، وبين الأساليب الحديثة التي تقوم على التحفيز والإبداع والتطوير المستمر. يهدف هذا البحث إلى توضيح الفروقات الأساسية بين النهجين، وتحليل مدى ملائمة كل منهما في بيئة العمل الحالية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل والتكنولوجيا.

١,٢ مشكلة البحث

رغم التطور الكبير في الفكر الإداري، لا تزال بعض المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة، مما قد يؤثر سلباً على فاعلية الأداء والابتكار. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أوجه الاختلاف بين أساليب الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، وما مدى تأثير كل منها على كفاءة الأداء المؤسسي؟

١,٣ أسئلة البحث

يسعى هذا البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما أبرز المفاهيم والأسس النظرية التي تقوم عليها الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة؟
٢. ما الفروقات الجوهرية بين الأسلوبين في مجالات مثل الهيكل التنظيمي، القيادة، التحفيز، واتخاذ القرار؟
٣. ما مزايا وعيوب كل من الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة في سياقات العمل المختلفة؟
٤. إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الدمج بين الأسلوبين لبناء نموذج إداري أكثر كفاءة ومرونة؟
٥. ما العوامل التي تساعد على نجاح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة؟
٦. كيف انعكس التحول الإداري في بعض المؤسسات السعودية مثل STC ووزارة الصحة على الأداء المؤسسي؟

١,٤ أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:

١. التعرف على الأسس النظرية والعملية التي يقوم عليها كل من النموذجين التقليدي والحديث.
٢. تحليل الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة في عدة محاور رئيسية.
٣. تقييم مدى فاعلية كل نموذج في السياقات المختلفة.
٤. اقتراح إطار إداري مرن يراعي الدمج بين الأسلوبين عند الاقتضاء.
٥. تقديم توصيات عملية موجهة إلى الإدارات العليا وصناع القرار لتطوير النماذج الإدارية.

١,٥ أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في الآتي:

- إبراز الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة.
- توضيح أثر التحول من النمط التقليدي إلى الحديث على أداء الموظفين والمؤسسات.

- مساعدة القيادات الإدارية في اختيار الأنسب من الأساليب الإدارية.
- الإسهام في تطوير الفكر الإداري داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

١,٦ حدود البحث

تخضع هذه الدراسة لمجموعة من الحدود:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر على مقارنة النماذج الإدارية التقليدية والحديثة فقط.

ثانياً: الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مؤسسات في القطاع الإداري.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال الفترة من [التاريخ] إلى [التاريخ].

رابعاً: الحدود المنهجية: اعتمدت بشكل رئيسي على الاستبيان كأداة جمع.

١,٧ مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية)

١. الإدارة التقليدية: هي النهج الإداري الذي يعتمد على الهيكل الهرمي الصارم، واتخاذ القرار المركزي، والتركيز على الكفاءة والاستقرار. ويقاس من خلال مؤشرات مثل: وضوح التسلسل القيادي، درجة مركزية القرار.
٢. الإدارة الحديثة: هي النهج الإداري الذي يعتمد على الهياكل المرنة والمسطحة، واتخاذ القرار التشاركي، والتركيز على الابتكار وتمكين الموظفين. ويقاس من خلال مؤشرات مثل: درجة مشاركة الموظفين، مستوى المرونة في إجراءات العمل.
٣. الفعالية التنظيمية: هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية، الابتكار، رضا الموظفين. وتقاس من خلال مؤشرات مثل: معدل النمو، مؤشرات رضا الموظفين، زمن الاستجابة للتغيرات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ الإدارة التقليدية

٢,١,١ تعريف الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية هي نمط إداري يستند إلى مجموعة من المبادئ الثابتة التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة من خلال التدرج الهرمي في الصلاحيات، والرقابة الصارمة، وتحديد المسؤوليات بوضوح. ويركز هذا النمط على ضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة، وتقليل مساحة الاجتهاد الفردي، بما يحقق الانضباط والاتساق في الأداء.

٢,١,٢ أبرز رواد الإدارة التقليدية ونظرياتها

- فريدريك تايلور: مؤسس مدرسة الإدارة العلمية، دعا إلى تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة، وتحديد أفضل طريقة لأداء كل مهمة، وتقديم الحوافز بناءً على الإنتاج.
- هنري فايول: ركز على المبادئ العامة للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ووضع ١٤ مبدأ اعتبر من ركائز الإدارة الكلاسيكية.
- ماكس فيبر: عرّف النموذج البيروقراطي، الذي يُعد الشكل الأمثل للتنظيم من وجهة نظر الإدارة التقليدية، حيث يسود القانون المكتوب، والتسلسل الهرمي، والمساءلة الرسمية.

٢,١,٣ خصائص الإدارة التقليدية

- المركزية في اتخاذ القرار
- التدرج الهرمي الصارم

- التركيز على الإنتاج والكفاءة

- الرقابة الصارمة

- ضعف التفاعل مع البيئة الخارجية

- التركيز على المهام أكثر من الأفراد

٢,١,٤ مزايا الإدارة التقليدية

- الوضوح في توزيع الصلاحيات والمهام

- تحقيق الانضباط الإداري

- سهولة الرقابة والمتابعة

- فعالية عالية في البيئات المستقرة

٢,١,٥ محدوديات الإدارة التقليدية

- ضعف قدرة النموذج على تحفيز الإبداع والمبادرة

- تقليل فرص المشاركة والتمكين

- بطء الاستجابة للتغيرات الخارجية

- الاعتماد المفرط على الأوامر والتعليمات

- صعوبة التطبيق في البيئات المرنة

٢,٢ الإدارة الحديثة

٢,٢,١ تعريف الإدارة الحديثة

الإدارة الحديثة هي أسلوب إداري يقوم على مفاهيم ديناميكية تتجاوز الأطر التقليدية في القيادة والتنظيم والرق

٢,٢,٢ أبرز نظريات ومفاهيم الإدارة الحديثة

- نظرية النظم: تنظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتفاعل مع بيئتها الخارجية.

- نظرية الطوارئ (Contingency Theory): تؤكد أن لا نموذج إداري واحد يصلح لكل المؤسسات.

- الإدارة بالأهداف: تركز على تحديد أهداف واضحة متفق عليها بين الإدارة والموظفين.

- إدارة الجودة الشاملة: تسعى إلى تحسين جميع جوانب العمل المؤسسي.

- القيادة التحويلية: تعزز الإلهام والتحفيز والتمكين.

- الإدارة الرقمية: تعتمد على استخدام أدوات التقنية الحديثة وتحليل البيانات.

٢,٢,٣ خصائص الإدارة الحديثة

- التمكين والمشاركة

- التحفيز والإبداع

- المرونة التنظيمية

- التركيز على العميل

- الاستخدام الذكي للتقنية

- إدارة المعرفة

٢,٢,٤ مزايا الإدارة الحديثة

- تعزيز الرضا الوظيفي

- سرعة الاستجابة للمتغيرات

- رفع كفاءة الأداء وجودة النتائج

- تعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسات

- توفير بيئة تدعم الابتكار

٢,٢,٥ تحديات الإدارة الحديثة

- صعوبة التطبيق في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية

- الحاجة إلى قيادة ناضجة قادرة على التحول

- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي

- تزايد الحاجة إلى تدريب العاملين

٢,٣ أوجه المقارنة بين النمطين

الجدول (١): مقارنة بين الإدارة التقليدية والحديثة

الجانب المقارن	الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
الهيكل التنظيمي	هرمي صارم	مسطح ومرن
اتخاذ القرار	مركزي (من أعلى إلى أسفل)	تشاركي ولا مركزي
القيادة	توجيهية وأمرية	تحويلية وتفويضية
التحفيز	مادي ومادي أساساً	معنوي ومهني وتنموي
الرقابة	صارمة ورسمية	ذاتية ومشاركة
العلاقات	رسمية ومسافة بين المستويات	غير رسمية وتفاعلية
الابتكار	محدود ومقيد	محور أساسي ومشجع
التكيف مع التغيير	بطيء ومقاوم	سريع واستباقي

٢,٤ الدراسات السابقة

٢,٤,١ الدراسات المتعلقة بالإدارة التقليدية

- دراسة العزاوي (٢٠١٧): ركزت على أثر تطبيق المبادئ البيروقراطية في المؤسسات الحكومية العربية، وخلصت إلى أن النمط التقليدي ساعد على ضبط العمليات، لكنه أسهم في ضعف الابتكار وتراجع الرضا الوظيفي.

- دراسة الكبيسي (٢٠١٩): تناولت مدرسة الإدارة العلمية لتايلور، وأشارت إلى أن اعتمادها المفرط على تقسيم العمل وتحديد الأدوار الصارمة يرفع الإنتاجية على المدى القصير، ولكنه يقلل من ولاء الموظفين.

- دراسة حسن (٢٠٢٠): أوضحت أن الإدارة التقليدية تظل أكثر ملاءمة للمؤسسات العسكرية والقطاعات الإنتاجية التي تحتاج إلى الانضباط والرقابة الدقيقة.

٢,٤,٢ الدراسات المتعلقة بالإدارة الحديثة

- دراسة أبو قحف (٢٠١٨): بحثت أثر الإدارة الحديثة القائمة على التمكين والمشاركة في المؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج أن هذا النمط يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة رضا العاملين.

- دراسة خليل (٢٠١٩): تناولت الإدارة الاستراتيجية كأحد أساليب الإدارة الحديثة، مؤكدة أنها تعزز المرونة التنظيمية وتمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية.

- دراسة محمد (٢٠٢١): ركزت على الإدارة العامة الحديثة في القطاع الحكومي، مبينة أن اعتماد القيادة التحولية والجودة الشاملة أدى إلى تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٢,٤,٣ الدراسات المقارنة بين الإدارة التقليدية والحديثة

- دراسة عبد الله (٢٠٢٠): قارنت بين النموذجين التقليدي والحديث في المؤسسات الصحية، وخلصت إلى أن الدمج بين النمطين ساعد على تحقيق توازن بين الانضباط والمرونة.

- دراسة الشريف (٢٠٢٢): تناولت أثر التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في قطاع الاتصالات، وأشارت إلى أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي سجلت مستويات أعلى في الكفاءة التشغيلية والابتكار.

٢,٤,٤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

وفرت الدراسات السابقة إطاراً معرفياً يساعد على فهم مزايا وعيوب كل من الإدارة التقليدية والحديثة. أظهرت الحاجة المتزايدة إلى الدمج بين النموذجين وفق طبيعة المؤسسة وسياقها. بينت وجود فجوة بحثية في الدراسات التطبيقية المتعلقة بالتحويلات الإدارية في المؤسسات السعودية، وهي الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى المساهمة في سدها.

منهجية البحث وإجراءاته

٣,١ منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية القائمة، وتحليلها نظرياً ومقارناً من خلال البيانات والمفاهيم المتوفرة في الأدبيات العلمية. كما تعتمد الدراسة على التحليل المقارن بين النموذجين التقليدي والحديث، من خلال استعراض العناصر المشتركة والمختلفة، وتحليل تأثيراتها على بيئة العمل والأداء المؤسسي.

٣,٢ مجتمع وعينة البحث

٣,٢,١ مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث المديرين والموظفين في الشركات والمؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم في قطاعات مختلفة (مثل القطاع المالي، التكنولوجي، الخدمي).

٣,٢,٢ أسلوب أخذ العينة

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) وفروع المنظمات المختلفة. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام صيغ إحصائية مناسبة لضمان تمثيلها لمجتمع البحث.

٣,٣ أدوات جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال مصدرين رئيسيين:

٣,٣,١ البيانات الأولية

عن طريق تصميم واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية. سيتم توزيع استبيان إلكتروني منظم يحتوي على مقاييس (مقياس ليكرت الخماسي) لقياس متغيرات البحث (خصائص الإدارة التقليدية والحديثة، وفعالية المنظمة).

٣,٣,٢ البيانات الثانوية

من خلال المراجعة المكتبية للدراسات السابقة، والكتب المرجعية، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير الإدارية الصادرة عن مؤسسات دولية.

٣,٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو برنامج R لتحليل البيانات، وذلك من خلال الإجراءات الإحصائية التالية:

١. التحليل الإحصائي الوصفي: كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوصيف عينة الدراسة وبياناتها.
٢. تحليل الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص ثبات وصدق أداة الاستبيان.
٣. اختبارات التوزيع الطبيعي: مثل اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة.
٤. الاختبارات الإحصائية الاستدلالية:

- اختبار T لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-test): لمقارنة متوسطات فعالية المنظمات التي تتبع الإدارة التقليدية وتلك التي تتبع الإدارة الحديثة.

- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لفحص العلاقة بين درجة تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة ومستوى الفعالية التنظيمية.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لمعرفة أي من متغيرات الإدارة الحديثة (مثل التمكين، اللامركزية، المرونة) له الأثر الأكبر في تفسير التباين في فعالية المنظمة.

٣,٥ الصدق والثبات

٣,٥,١ صدق الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والبحث العلمي للتحقق من صحة الصياغة ومناسبة الأسئلة لموضوع البحث.

٣,٥,٢ ثبات الاستبيان

لقياس الثبات، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد تجاوزت قيمته الحد المقبول علمياً (٠,٧٠)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد.

عرض النتائج ومناقشتها

٤,١ الخصائص الديموغرافية للعينة

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين العاملين في القطاع الإداري، ممن يمثلون بيانات عمل متفاوتة في تطبيق أساليب الإدارة الحديثة والتقليدية. وقد تم استخدام استبيان إلكتروني لجمع البيانات منهم.

٤,٢ عرض نتائج التحليل الإحصائي

٤,٢,١ نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية: هناك فروقات جوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة في المفاهيم والممارسات التنظيمية تؤثر على الأداء المؤسسي.

٤,٢,٢ نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية: الإدارة الحديثة أكثر فاعلية من الإدارة التقليدية في البيئات المتغيرة والديناميكية.

الجدول (٤): نتائج تحليل الارتباط بين ممارسات الإدارة الحديثة والفعالية التنظيمية

ممارسات الإدارة الحديثة معامل الارتباط (r) مستوى الدلالة		
----- ----- -----		
التمكين	٠,٧٢	*٠,٠٠٠
المشاركة في القرار	٠,٦٨	*٠,٠٠١
المرونة التنظيمية	٠,٦٥	*٠,٠٠٢
استخدام التقنية	٠,٧٠	*٠,٠٠٠

٤,٣ مناقشة النتائج

٤,٣,١ مناقشة نتائج الفرضية الأولى

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة التقليدية والحديثة في جميع المجالات المدروسة. هذه النتائج تتوافق مع دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن الفروق بين النموذجين ليست شكلية فحسب، بل تنعكس على أنماط العمل والعلاقات التنظيمية.

٤,٣,٢ مناقشة نتائج الفرضية الثانية

دعمت النتائج الفرضية الثانية بشكل واضح، حيث ظهرت علاقة إيجابية قوية بين درجة تبني ممارسات الإدارة الحديثة ومستوى الفعالية التنظيمية. هذا يتسق مع دراسة الشريف (٢٠٢٢) التي وجدت أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي والإداري الحديث سجلت أداءً أفضل في مؤشرات الابتكار والكفاءة.

٤,٣,٣ تفسير النتائج العامة

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسات التي تتبنى النمط الحديث تستفيد من:

- تحسين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين

- سرعة التكيف مع التغيرات البيئية

- تعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي

- تحسين جودة القرارات من خلال المشاركة الجماعية

ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن بعض المؤسسات لا تزال تحتفظ بممارسات تقليدية، خاصة في الجوانب المتعلقة بمركزية القرار، مما يعكس مقاومة التغيير أو عدم اكتمال عملية التحول الإداري.

الخلاصة والتوصيات

٥,١ الخلاصة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. من الناحية النظرية: أكدت الدراسة وجود فروق جوهرية بين النموذجين الإداريين؛ فبينما يركز النموذج التقليدي على الهيكل الهرمي، المركزية، والرقابة الصارمة، يقوم النموذج الحديث على المرونة، التمكين، والمشاركة. وقد تأكدت هذه الفروق نظرياً من خلال الإطار النظري وتطبيقاً من خلال نتائج الاستبيان.
 ٢. من ناحية الممارسة: أظهرت النتائج وجود اتجاه متزايد في المؤسسات المعاصرة لتبني عناصر من الإدارة الحديثة، خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنية وتعزيز العمل الجماعي. ومع ذلك، لا تزال بعض الممارسات التقليدية موجودة، مما يشير إلى مرحلة انتقالية في الثقافة التنظيمية.
 ٣. من ناحية العلاقات: أثبتت التحليلات الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية للبحث، حيث وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تبني ممارسات الإدارة الحديثة (مثل اللامركزية والتحفيز المعنوي) وارتفاع مؤشرات الفعالية التنظيمية (كالإبداع والرضا الوظيفي والاستجابة للتغيير).
 ٤. من ناحية السياق: بينت الدراسة أن نجاح أي نموذج إداري لا يعتمد فقط على مبادئه المجردة، بل على مدى ملاءمته للثقافة التنظيمية السائدة، وطبيعة صناعة المؤسسة، والبيئة الخارجية المحيطة.
- وبشكل عام، تؤكد هذه الدراسة أن التحول نحو الإدارة الحديثة ليس ترفاً فكرياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة.

٥,٢ التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: توصيات للمؤسسات والقيادات الإدارية:

١. التقييم الذاتي: قيام الإدارات العليا بإجراء تقييم دوري للنمط الإداري السائد في مؤسساتهم، وتحديد درجة تبني ممارسات الإدارة الحديثة مقابل التقليدية.
٢. التحول التدريجي: التخطيط لبرامج تحول إداري تدريجية ومرنة، تبدأ بتغيير الثقافة التنظيمية عبر ورش العمل والتدريب، ثم تغيير الهياكل والإجراءات.
٣. تمكين القيادات الوسطى: تدريب وتأهيل مدراء الإدارات والوحدات (القيادة الوسطى) على مبادئ القيادة التحويلية والتمكين، باعتبارهم حلقة الوصل الحاسمة في أي تحول إداري.
٤. توظيف التقنية: الاستثمار في الأنظمة التقنية التي تدعم الشفافية، التواصل الأفقي، والعمل التعاوني، مما يعزز بيئة الإدارة الحديثة.
٥. نموذج هجين مرن: عدم التخلي الكامل عن جميع ممارسات الإدارة التقليدية، بل تبني نموذج هجين يختار من كل نموذج ما يناسب طبيعة القرار أو المهمة.

ثانياً: توصيات للباحثين والأكاديميين:

١. دراسات تطبيقية: إجراء دراسات حالة متعمقة (Case Studies) على مؤسسات سعودية محددة (كالمذكورة في البحث مثل STC) قامت بالتحول الإداري، لتوثيق التجربة واستخلاص الدروس.

٢. دراسات قطاعية: تكرار الدراسة مع التركيز على قطاعات محددة (كالتعليم، الصحة، التقنية) لفهم الخصوصية الإدارية لكل قطاع.

٣. قياس الأثر طويل المدى: تصميم دراسات طويلة تتبّع أثر التحول الإداري على مؤشرات الأداء المالي والمؤسسي على مدى ٣-٥ سنوات.

٥,٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

تفتح هذه الدراسة الباب أمام عدة مسارات بحثية مستقبلية، منها:

١. دراسة تأثير جائحة كورونا (COVID-19) على تسريع التحول نحو الإدارة الحديثة، خاصة في مجالات العمل المرن والقيادة عن بعد.

٢. بحث دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إعادة تشكيل النماذج الإدارية، وهل تؤدي إلى ظهور "إدارة ذكية" تختلف عن النماذج الحالية.

٣. دراسة مقارنة بين التحول الإداري في القطاع الحكومي مقابل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ومعرفة العوامل المعيقة والميسرة في كل منهما.

٤. بحث العلاقة بين النمط الإداري وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

٥. تحليل تجارب الدمج بين النموذجين (الهجين) وتحديد المعايير التي تحكم نجاح هذا الدمج في سياقات تنظيمية مختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو قحف، عبد السميع. (٢٠١٨). مبادئ الإدارة. دار النهضة.
٢. العزاوي، محمد. (٢٠٢٠). الإدارة الحديثة. دار اليازوري.
٣. العقيلي، حسين. (٢٠١٥). مبادئ الإدارة: الأسس والوظائف. دار وائل، الأردن.
٤. العمري، عبدالله. (٢٠١٦). الاتجاهات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال. مكتبة الرشد، السعودية.
٥. الحياي، ياسر. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق. دار السيرة، الأردن.
٦. الحربي، عبدالعزيز. (٢٠٢١). تأثير التكنولوجيا على تطوير الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
٧. الحميد، خالد. (٢٠١٩). الإدارة المعاصرة. دار الكتاب الجامعي.
٨. الرضواني، محمد. (٢٠١٨). الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. دار الخليج للنشر، الإمارات.
٩. السماك، أحمد. (٢٠١٩). الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة: دراسة مقارنة. المكتبة العصرية، لبنان.
١٠. الشمري، خالد. (٢٠٢٠). الإدارة والقيادة: من الفكر التقليدي إلى الفكر الحديث. دار الحامد، الأردن.
١١. العتيبي، فهد. (٢٠١٩). تطبيقات الإدارة الحديثة في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٢.
١٢. القحطاني، محمد. (٢٠١٨). التحول الإداري في عصر التقنية. دار جرير، الرياض.
١٣. الكبيسي، فؤاد. (٢٠١٩). مدرسة الإدارة العلمية وأثرها في المؤسسات الإنتاجية. دار المشرق.
١٤. النجاري، سعيد. (٢٠١٧). التغيير التنظيمي. دار الزهراء.
١٥. الهاجري، عبدالرحمن. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة. دار العلوم.

ثانياً: الدراسات العربية

١. عبد الله، خالد. (٢٠٢٠). الإدارة في المؤسسات الصحية: مقارنة بين النمط التقليدي والحديث. مجلة الإدارة والتنظيم، ١٢(٣)، ٩٤-٧٧.
٢. الشريف، ناصر. (٢٠٢٢). التحول نحو الإدارة الرقمية في قطاع الاتصالات. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ٥٥-٧٢.
٣. حسن، عادل. (٢٠٢٠). النمط البيروقراطي في الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، ٣٥(٢)، ١١٢-١٣٠.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

١. Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. Harper Business.
٢. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
٣. Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
٤. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
٥. OECD. (2021). Modernising Public Administration. OECD Publishing.

الملاحق

الملحق (أ): الاستبيان

استبيان دراسة مقارنة بين أساليب الإدارة التقليدية والحديثة

السادة / المشاركين الكرام،

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لبحث أكاديمي حول "دراسة مقارنة بين أساليب الإدارة التقليدية والحديثة". نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية وصراحة، علماً بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستكون سرية تماماً.

مقياس ليكرت الخماسي:

١ = أوافق بشدة ٢ = أوافق ٣ = محايد ٤ = لا أوافق ٥ = لا أوافق بشدة

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

١. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ أكثر من ٤٠

٣. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ أكثر من ١٠

٥. المنصب الحالي: ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

القسم الثاني: ممارسات الإدارة التقليدية

٦. يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة من قبل الإدارة العليا فقط.

٧. يوجد هيكل تنظيمي هرمي واضح وصارم.

٨. يتم التركيز على الإنتاج والكم أكثر من الجودة والإبداع.

٩. هناك رقابة صارمة على تنفيذ المهام.

١٠. العلاقات بين المستويات الإدارية رسمية وغير مرنة.

القسم الثالث: ممارسات الإدارة الحديثة

١١. يتم تمكين الموظفين واتخاذ القرارات بالمشاركة.

١٢. توجد مرونة في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل.

١٣. يتم تحفيز الموظفين معنوياً ومهنياً.

١٤. تستخدم المؤسسة التقنية الحديثة في الإدارة.

١٥. تشجع المؤسسة على الابتكار والإبداع.

القسم الرابع: الفعالية التنظيمية

١٦. هناك رضا وظيفي عالٍ بين الموظفين.

١٧. المؤسسة سريعة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

١٨. توجد بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

١٩. تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية.

٢٠. توجد روح تعاونية وعلاقات جيدة بين العاملين.

شكراً لتعاونكم ومشارككم القيمة