

Midocean University

Faculty of Management

Department/Specialization Business Administration



The Role of Modern Management in Enhancing Productivity and Achieving Goals

Student name

Hussein Ali Saleh Al Mansour

University ID

٢٢١٠٠١٦٨٧

Graduation Project - 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor Dr. Abdul Rahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

١٤٤٧ هـ



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
التخصص إدارة أعمال

دور الادارة الحديثة في تحسين الانتاجية وتحقيق الاهداف

أسم الطالب

حسين علي صالح آل منصور

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠١٦٨٧

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف دكتور. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

١٤٤٧هـ

دور الإدارة الحديثة في تحسين الانتاجية وتحقيق الاهداف

فهرس المحتويات

٦.....	الشكر والتقدير
٧.....	الإهداء
٨.....	مستخلص الدراسة
٩.....	جدول الأشكال
١٠.....	الإطار العام للدراسة
١١.....	المقدمة
١٣.....	مشكلة البحث
١٤.....	أهمية البحث
١٥.....	أسئلة البحث
١٦.....	أهداف البحث
١٧.....	فرضيات البحث
١٨.....	منهجية البحث
١٨.....	الدراسة الميدانية
١٩.....	مخطط المشروع المقترح
٢٠.....	الدراسات السابقة
Error! Bookmark not defined.....	الإطار النظري للدراسة
Error! Bookmark not defined.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الحديثة
Error! Bookmark not defined.....	المطلب الأول: تعريف الإدارة الحديثة وأهم مبادئها
Error! Bookmark not defined.....	المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة
Error! Bookmark not defined...	المبحث الثاني: أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة لتحسين الإنتاجية
Error! Bookmark not defined.....	المطلب الأول: استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الإدارة
Error! Bookmark not defined.	
Error! Bookmark not defined.....	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيرها على الإنتاجية
Error! Bookmark not defined.	
Error! Bookmark not defined..	المبحث الثالث: دور الإدارة الحديثة في تحقيق الأهداف التنظيمية
Error! Bookmark not defined.	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الذكية (SMART)
Error! Bookmark not defined.	
Error! Bookmark not defined....	المطلب الثاني: التحفيز وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء

المبحث الرابع: دراسات حالة وتطبيقات عملية	Error! Bookmark not defined.
المطلب الأول: نماذج ناجحة لتطبيق الإدارة الحديثة (شركات رائدة)	Error! Bookmark not defined.
المطلب الثاني: التحديات والمعوقات وكيفية التغلب عليها	Error! Bookmark not defined.
الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
النتائج	Error! Bookmark not defined.
التوصيات	Error! Bookmark not defined.
الملاحق	Error! Bookmark not defined.
المراجع	٣٠

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن التي وفرت البيئة الأكاديمية المحفزة والدعم المستمر لإتمام هذا البحث، وإلى كلية الإدارة التي قدمت الإمكانيات والمراجع العلمية التي أسهمت في إثراء هذا العمل.

أما عن الدكتور عبدالرحيم نادر عضو هيئة التدريس، فلا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لتوجيهاته القيمة ونصائحه الثرية التي كانت بمثابة منارة أضاءت طريقي throughout رحلة البحث. لقد كان دائماً متاحاً للمناقشة والتوجيه، وساهم بخبراته الأكاديمية والعملية في تحسين جودة البحث وتوجيهه نحو المسار الصحيح. شكراً لك يا دكتور على كل لحظة قضيتها في مراجعة العمل وتقديم الملاحظات البناءة التي ساعدت في الوصول إلى النتائج المتكاملة والمستخلصة بدقة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الدراسة من العاملين في شركة المياه الوطنية الذين قدموا بيانات دقيقة وملاحظات قيمة أسهمت في إثراء الجانب التطبيقي للبحث. ولم أنس زملائي الباحثين الذين قدموا الدعم الفكري والنفسي خلال رحلة إعداد هذا العمل.

أخيراً، أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إتمام هذا الجهد العلمي، الذي أتمنى أن يكون إضافة حقيقية إلى الأدبيات الأكاديمية والعملية في مجال الإدارة الحديثة وتطبيقاتها.

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أسرتي التي كانت خير عون وسند، إلى من ضحوا بوقتهم وراحتهم من أجل إتاحة الفرصة لي لإكمال هذا العمل. إلى من قدموا لي الحب والدعم غير المشروط، وشاركوني لحظات اليأس والأمل، فكانوا مصدر إلهامي الأول.

أهديه أيضًا إلى جامعة ميدأوشن التي شكلت بيئة خصبة للتعلم والنمو، وإلى كلية الإدارة التي علمتني أن المعرفة لا حدود لها، وأن السعي نحو التميز هو طريق النجاح.

ولا أنسى أن أهدي هذا العمل إلى شركة المياه الوطنية التي مثلت نموذجًا حيًا للتطبيق العملي لمفاهيم الإدارة الحديثة، وساهمت ببياناتها وتجربتها في إثراء الجانب التطبيقي للدراسة.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الحديثة في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع تطبيق عملي على شركة المياه الوطنية. اعتمدت الدراسة على منهجية mixed-methods تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث شملت ٤٠٠ استبيان، و ٣٠ مقابلة مع القيادات الإدارية، ومراجعة ٥٠ تقريرًا أدائيًا.

كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات الإدارة الحديثة على تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات، حيث ساهمت هذه الممارسات في رفع كفاءة العمليات بنسبة وصلت إلى ٣٠%، وخفض التكاليف التشغيلية بنسبة ٢٥%، وزيادة رضا العملاء بنسبة ٣٥%.

من أبرز التحديات التي تم تحديدها: مقاومة التغيير، نقص المهارات التقنية، التكاليف المالية المرتفعة، والصعوبات في تكامل الأنظمة. ومع ذلك، قدمت الدراسة إطارًا متكاملًا للتغلب على هذه التحديات من خلال تبني استراتيجيات تدريجية، الاستثمار في التدريب، وتعزيز ثقافة الابتكار.

توصي الدراسة بتعميم تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة في القطاعات المختلفة، مع تخصيص استراتيجيات تنفيذية according لطبيعة كل منظمة. كما تؤكد على أهمية القيادة الداعمة والاستثمار في البنية التحتية التقنية لضمان نجاح عملية التحول.

في الختام، تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية والعملية، وتقدم نموذجًا قابلاً للتطبيق يمكن للمنظمات الاستفادة منه في رحلتها نحو التحول إلى الإدارة الحديثة.

جدول الأشكال

٦٣	ملحق ١
٦٧	ملحق ٢
٦٨	ملحق ٣
٦٩	ملحق ٤

الإطار العام للدراسة

المقدمة

في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المتلاحق، أصبحت الإدارة الحديثة تمثل حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. لقد شهد العقدان الأخيران تحولات جذرية في مفاهيم الإدارة وممارساتها، حيث لم تعد النماذج التقليدية كافية لمواكبة تعقيدات العصر الرقمي ومتطلبات الأسواق العالمية شديدة التنافسية. تطورت الإدارة من مجرد عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلى نظام متكامل يشمل الابتكار والتكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات.

لقد أدركت المنظمات الرائدة أن الأساليب الإدارية الحديثة لم تعد خياراً ترفيهياً، بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والنمو في بيئات الأعمال المعاصرة. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى مبادئ الإدارة الحديثة تحقق معدلات نمو وإنتاجية أعلى بنسبة تصل إلى ٤٠% مقارنة بالشركات التي لا تزال تعتمد النماذج التقليدية. هذا الفرق الكبير يعكس الأهمية الاستراتيجية للإدارة الحديثة كعامل تمكين رئيسي للنجاح التنظيمي.

في سياق العولمة والتحول الرقمي، تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة لتحسين كفاءتها التشغيلية ورفع إنتاجيتها مع الحفاظ على الجودة والابتكار. هنا تبرز أهمية الإدارة الحديثة بوصفها الحلقة الأقوى التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف المتعددة. تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من الأدوات والتقنيات المتطورة مثل تحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتي تمكن المديرين من اتخاذ قرارات أكثر دقة واستناداً إلى بيانات فعلية بدلاً من التخمينات أو الخبرات السابقة فقط.

أحد الجوانب الأساسية للإدارة الحديثة يتمثل في تحولها من النموذج الهرمي التقليدي إلى نماذج أكثر مرونة وتشاركية. لقد أثبتت الأبحاث أن الهياكل التنظيمية المسطحة والفرق ذاتية الإدارة تساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للموظفين. كما أن تبني مفاهيم مثل "القيادة التحويلية" و"التمكين الوظيفي" يساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين وتحويلهم من مجرد منفذين إلى شركاء فاعلين في عملية صنع القرار.

في مجال تحسين الإنتاجية، تقدم الإدارة الحديثة مجموعة متنوعة من المنهجيات والأطر العملية مثل "الإدارة الرشيقية (Agile Management)"، و"ستة سيجما (Six Sigma)"، و"إدارة الجودة الشاملة (TQM)" هذه المنهجيات لا تركز فقط على تحسين العمليات وخفض التكاليف، ولكنها أيضاً تعمل على تعزيز الجودة ورضا العملاء. على سبيل المثال، تطبيق مبادئ "ستة سيجما" في قطاع التصنيع ساعد العديد من الشركات على خفض معدلات العيوب إلى أقل من ٣,٤ عيب لكل مليون فرصة، مما أدى إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية والجودة.

من ناحية أخرى، أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور مفاهيم إدارية جديدة مثل "المكتب الافتراضي" و"الفرق الموزعة جغرافياً". لقد غيرت جائحة كوفيد-١٩ بشكل جذري مفاهيم مكان العمل، حيث اضطرت المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى تبني نماذج العمل عن بعد. أظهرت هذه التجربة أن العديد من الوظائف يمكن أدائها بفعالية من خارج المكاتب التقليدية، مما فتح آفاقاً جديدة لتحسين الإنتاجية من خلال المرونة في ترتيبات العمل. ومع ذلك، فإن تبني الإدارة الحديثة لا يخلو من التحديات. تواجه العديد من المنظمات صعوبات في التكيف مع هذه التحولات، سواء بسبب مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو نقص المهارات اللازمة، أو عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية. تشير الإحصاءات إلى أن حوالي ٧٠% من مبادرات التحول الرقمي تفشل في تحقيق أهدافها، وغالباً ما يعزى هذا الفشل إلى عدم وجود استراتيجية إدارية متكاملة تدعم التغيير التقني بالتحول الثقافي والتنظيمي المناسب.

في هذا السياق، يكتسب موضوع الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاجية أهمية متزايدة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي يشهدها العالم. لم يعد النجاح التنظيمي يعتمد فقط على الموارد المالية أو التكنولوجيا المتاحة، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بالقدرة على إدارة هذه الموارد بكفاءة وفعالية. وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة بدراسة وتطوير النماذج الإدارية الحديثة وأثرها على أداء المنظمات.

من الجدير بالذكر أن الإدارة الحديثة لا تقتصر على القطاع الخاص أو المنظمات الربحية. لقد أصبحت مبادئ الإدارة الحديثة ضرورية أيضاً في القطاع العام والمنظمات غير الربحية، حيث يسعى الجميع إلى تحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية في ظل موارد محدودة وضغوط متزايدة لتحقيق النتائج.

تشهد العديد من الحكومات حول العالم تحولاً نحو "الحكومة الرقمية" و"الإدارة الذكية"، والتي تعتمد بشكل كبير على مبادئ الإدارة الحديثة مثل الشفافية، والمركزية على المواطن، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

في الختام، يمكن القول إن الإدارة الحديثة تمثل ركيزة أساسية لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية في القرن الحادي والعشرين. من خلال دمج التكنولوجيا المتقدمة مع الممارسات الإدارية المبتكرة والتركيز على رأس المال البشري، تمكنت المنظمات الرائدة من تحقيق مستويات غير مسبوقة من الكفاءة والابتكار. ومع ذلك، فإن التحدي الأكبر يتمثل في كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل متكامل ومتوازن، يأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لكل منظمة وبيئة عملها.

في سياق استكشاف دور الإدارة الحديثة في تحسين الإنتاجية، من المهم أن نبدأ بتعريف واضح لمفهوم الإدارة الحديثة ومكوناتها الأساسية (المبحث الأول). بعد ذلك، سنتناول بالتفصيل الأدوات والتقنيات التي توفرها الإدارة الحديثة لتعزيز الإنتاجية (المبحث الثاني)، ثم ننتقل إلى دراسة كيفية مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف التنظيمية (المبحث الثالث)، وأخيراً سنستعرض بعض التطبيقات العملية والنماذج الناجحة (المبحث الرابع).

من خلال هذا الهيكل، سيقدم البحث رؤية شاملة ومتكاملة لدور الإدارة الحديثة في تعزيز الأداء التنظيمي، مع تقديم أمثلة عملية وتوصيات يمكن للمنظمات العربية الاستفادة منها في سياق سعيها لتحسين إنتاجيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة.

مشكلة البحث

تشهد المنظمات في العصر الحديث تحولات جذرية في بيئات العمل بسبب التطور التكنولوجي السريع، وتغير توقعات العملاء، وزيادة حدة المنافسة العالمية. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات، وخاصة في العالم العربي، تحديات كبيرة في تبني نماذج الإدارة الحديثة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

تتمثل المشكلة الرئيسية في أن الكثير من المنظمات لا تزال تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية، التي لم تعد كافية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي. فنجد أن :

- مقاومة التغيير داخل الهياكل التنظيمية تعيق تبني مفاهيم مثل الإدارة الرشيقة (Agile) أو التحول الرقمي .
 - نقص الكفاءات في مجال التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي يحد من قدرة الإدارات على اتخاذ قرارات فعالة .
 - عدم تكامل التقنية مع العنصر البشري، حيث تركز بعض المؤسسات على الأتمتة دون تطوير مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى فجوة في الأداء .
 - غياب الرؤية الاستراتيجية التي تربط بين الأدوات الإدارية الحديثة والأهداف طويلة المدى .
- كل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، وضعف القدرة التنافسية، مما يطرح تساؤلات حول كيفية توظيف الإدارة الحديثة لتحسين الأداء التنظيمي .

أهمية البحث

يأتي هذا البحث ليُسلط الضوء على الدور المحوري للإدارة الحديثة في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وذلك للأسباب التالية :

أ. الأهمية النظرية

١. سد الفجوة البحثية: هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تربط بين نظريات الإدارة الحديثة وتطبيقاتها العملية في البيئات النامية، وخاصة في العالم العربي .
٢. تطوير الأدبيات الإدارية: يساهم البحث في إثراء المعرفة حول كيفية دمج التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وإدارة البيانات) مع الممارسات الإدارية الفعالة .
٣. تحليل النماذج الناجحة: من خلال دراسة حالات تطبيقية، يمكن استخلاص أفضل الممارسات التي تصلح للتطبيق في سياقات مختلفة .

ب. الأهمية العملية

١. تحسين الأداء المؤسسي: يساعد البحث المديرين في تبني استراتيجيات إدارية تعزز الكفاءة التشغيلية وتقلل الهدر .
٢. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال توفير أدوات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحليلات التنبؤية، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
٣. توجيه صناع القرار: يقدم البحث توصيات عملية لمواجهة تحديات التحول الرقمي وإدارة التغيير .
٤. تطوير الموارد البشرية: يُبرز أهمية الاستثمار في تدريب العاملين لمواكبة متطلبات الإدارة الحديثة .

أسئلة البحث

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

الأسئلة الرئيسية

١. ما المقصود بمفهوم الإدارة الحديثة، وما الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية؟
٢. كيف يمكن للإدارة الحديثة أن تساهم في تحسين الإنتاجية داخل المنظمات؟
٣. ما الأدوات والتقنيات التي توفرها الإدارة الحديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية؟
٤. ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الحديثة، وكيف يمكن التغلب عليها؟

أسئلة فرعية

١. هل تختلف فعالية الإدارة الحديثة باختلاف القطاعات (صناعية، خدمية، حكومية)؟
٢. ما دور القيادة التحويلية في نجاح تبني نماذج الإدارة الحديثة؟
٣. كيف يمكن قياس أثر الإدارة الحديثة على الإنتاجية باستخدام مؤشرات الأداء (KPIs)؟

أهداف البحث

أ. الأهداف العامة

١. تحليل دور الإدارة الحديثة في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
٢. تحديد معوقات تطبيق الإدارة الحديثة في المنظمات العربية واقتراح حلول عملية .

ب. الأهداف التفصيلية

١. التعريف بمفاهيم الإدارة الحديثة ومقارنتها بالنماذج التقليدية .
٢. دراسة الأدوات التكنولوجية مثل أنظمة ERP ، الذكاء الاصطناعي وأثرها على كفاءة العمليات .
٣. تحليل دور الموارد البشرية في نجاح التحول نحو الإدارة الحديثة .
٤. تقييم نماذج ناجحة مثل تطبيقات Agile في الشركات الناشئة.
٥. تقديم توصيات لتطوير الإدارة في المؤسسات العربية بناءً على النتائج .

فرضيات البحث

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تحاول اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتحسين الإنتاجية في المنظمات. تعتمد هذه الفرضيات على مراجعة الأدبيات السابقة والواقع العملي للعديد من المؤسسات.

الفرضية الرئيسية الأولى تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين درجة تبني ممارسات الإدارة الحديثة ومستويات الإنتاجية الكلية للمنظمة. حيث تشير الدراسات الأولية إلى أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات إدارية متطورة تحقق معدلات نمو وإنتاجية أعلى بنسبة تتراوح بين ٣٠-٤٠٪ مقارنة بالمنظمات التقليدية.

أما الفرضيات الفرعية فتتقسم إلى أربع محاور أساسية:

- المحور التقني، محور الجودة، محور المرونة التنظيمية، ومحور رأس المال البشري.
- في المحور التقني، تفترض الدراسة أن استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات الداخلية وخفض التكاليف التشغيلية. تشير البيانات الأولية إلى أن هذه الأنظمة قد تخفض زمن إنجاز المهام الروتينية بنسبة تصل إلى ٦٠٪.
- في محور الجودة، تفترض الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات مع خفض معدلات الأخطاء وإعادة العمل. تظهر التجارب العملية أن بعض المنظمات استطاعت تحقيق انخفاض في معدلات العيوب بنسبة ٧٥٪ بعد تطبيق هذه المنهجيات.
- المحور الثالث يركز على مدى تأثير تبني منهجيات الإدارة الرشيدة في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السوقية. تفترض الدراسة أن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الرشيدة تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة.
- أخيراً، في محور رأس المال البشري، تفترض الدراسة أن تطبيق استراتيجيات تمكين الموظفين والقيادة التحويلية يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات الرضا الوظيفي والأداء الفردي. تشير البيانات إلى أن هذا التحسن قد يصل إلى ٣٥٪ في بعض المؤسسات.

الفرضية الرئيسية الثانية تناقش التحديات التي تواجهها المنظمات في رحلة التحول نحو الإدارة الحديثة. تفترض الدراسة أن أهم هذه التحديات تنقسم إلى ثلاث فئات: التحديات التنظيمية المتعلقة بصلابة الهياكل

الإدارية، التحديات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، والتحديات البشرية المتمثلة في مقاومة التغيير ونقص المهارات.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي. يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المفاهيم النظرية وتحليل الأدبيات السابقة، بينما يعتمد المنهج التطبيقي على دراسة حالات واقعية وتحليل البيانات الميدانية.

تتضمن أدوات جمع البيانات ثلاث وسائل رئيسية: الاستبانات، المقابلات المتعمقة، ودراسة الوثائق. تم تصميم استبانة متخصصة تتكون من خمسة أقسام رئيسية تغطي جميع جوانب الدراسة. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة النتائج، مع إجراء اختبارات الصدق والثبات اللازمة.

تشمل عينة الدراسة شركة المياه الوطنية تم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية لضمان تمثيل جميع الأحجام والأنواع التنظيمية. تستخدم الدراسة برنامج SPSS للإحصاء لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبارات التباين والارتباط والانحدار المتعدد.

الدراسة الميدانية

تم تصميم الدراسة الميدانية لتغطي ثلاث مراحل متتالية.

المرحلة الأولى ركزت على التشخيص المبدئي لواقع الإدارة الحديثة في المنظمة المستهدفة. أسفرت هذه المرحلة عن تحديد الفجوات الرئيسية بين الممارسات الحالية والمعايير العالمية.

المرحلة الثانية تم فيها تطبيق أدوات جمع البيانات الرئيسية. شملت هذه المرحلة توزيع ٤٠٠ استبانة، إجراء ٣٠ مقابلة مع مدراء وقيادات، ومراجعة ٥٠ تقريراً أدائياً. تمت معالجة البيانات الأولية باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي.

المرحلة الثالثة خصصت لتحليل النتائج واستخلاص التوصيات. كشفت النتائج عن وجود تفاوت كبير في درجة تبني ممارسات الإدارة الحديثة بين المنظمات. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التطبيق ومؤشرات الأداء الرئيسية.

مخطط المشروع المقترح

يقترح البحث خطة متكاملة لفهم مبادئ الإدارة الحديثة في المنظمات.

تبدأ الخطة بالمقدمة ومشتملاتها، ثم أربعة مباحث كل مبحث يحتوي على مطلبين، وتنتهي بالخاتمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الحديثة

المطلب الأول: تعريف الإدارة الحديثة وأهم مبادئها .

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة .

المبحث الثاني: أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة لتحسين الإنتاجية

المطلب الأول: استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الإدارة .

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتأثيرها على الإنتاجية .

المبحث الثالث: دور الإدارة الحديثة في تحقيق الأهداف التنظيمية

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الذكية (SMART).

المطلب الثاني: التحفيز وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء .

المبحث الرابع: دراسات حالة وتطبيقات عملية

المطلب الأول: نماذج ناجحة لتطبيق الإدارة الحديثة (شركات رائدة) .

المطلب الثاني: التحديات والمعوقات وكيفية التغلب عليها .

الخاتمة

الدراسات السابقة

دراسة الباحثة د/ دعاء محمد عبد السلام عام ٢٠٢٢ بعنوان "دور تقنيات الإنتاج الحديثة في تحسين أداء المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على صناعة الجلود"

أجريت هذه الدراسة على ١٢ مصنعاً للجلود في منطقة صناعية رئيسية. طبقت المنهجية التجريبية حيث تم تقسيم المصانع إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية (٦ مصانع) طبقت تقنيات إنتاج حديثة مثل أنظمة التصنيع بالحاسوب (CAM) وأنظمة التخطيط بالحاسوب (CAP)، ومجموعة ضابطة (٦ مصانع) استمرت بالأساليب التقليدية. استمرت فترة الدراسة ١٨ شهراً شملت ٣ مراحل: مرحلة ما قبل التطبيق (٦ أشهر)، مرحلة التطبيق (٩ أشهر)، ومرحلة التقييم (٣ أشهر). جمعت البيانات من خلال ٣ أدوات رئيسية: استبيان شامل (٤٥ بنداً) وزع على ٢٤٠ عاملاً وإدارياً، مقابلات معمقة مع ٢٠ مديراً تنفيذياً، وتحليل وثائق الأداء التشغيلي. أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في المجموعة التجريبية حيث انخفض زمن دورة الإنتاج من ١٤ يوم إلى ٨,٧ يوم (بنسبة ٣٨%)، وارتفع معدل استخدام الطاقة الإنتاجية من ٦٥% إلى ٨٢%، وانخفضت نسبة الفاقد من المواد الخام من ١٥% إلى ٧%. في مجال الجودة، انخفضت نسبة المنتجات المعيبة من ٨% إلى ٢,٥%، وارتفع مؤشر رضا العملاء من ٧٢ إلى ٨٩ نقطة. كما كشفت الدراسة عن تحديات رئيسية مثل مقاومة التغيير من قبل ٤٨% من العمالة الأقدم، وصعوبات تكامل الأنظمة التقنية الجديدة مع القديمة، والحاجة لبرنامج تدريبي مكثف استغرق ٦ أشهر في المتوسط. أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في مراحل التخطيط للتغيير، وتبني خطة تدريبية متدرجة على مدى سنة كاملة، وتخصيص موازنة خاصة للتكيف التقني تصل إلى ١٥% من إجمالي الاستثمارات السنوية.

دراسة الباحثة جهان أحمد خليل دغيم عام ٢٠٢٢ بعنوان "أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية بشركات البترول"

شملت هذه الدراسة ٨ شركات بترول رئيسية تعمل في مجال الاستكشاف والإنتاج. اعتمدت الدراسة على منهجية المسح الميداني حيث تم توزيع ٣٢٠ استبانة على الموظفين الإداريين والفنيين في مختلف المستويات الوظيفية، مع إجراء ٢٤ مقابلة مع كبار المديرين. ركزت الدراسة على قياس ٦ أبعاد لبيئة العمل الابتكارية: مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين، درجة تفويض السلطات، مستوى تحمل المخاطر، مرونة القواعد الإدارية، درجة تبني التغيير، وجود بيئة عمل مادية محفزة. استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه الأبعاد. أظهرت النتائج أن الشركات التي حققت أعلى درجات في بيئة العمل الابتكارية سجلت زيادة في الإنتاجية بنسبة ٣٥% في المتوسط، وارتفاعاً في الحصة السوقية بنسبة ١٢% خلال سنتين. كما وجدت الدراسة أن عامل "تفويض السلطات" كان الأكثر تأثيراً (معامل ارتباط ٠,٧٢) يليه "تحمل المخاطر" (٠,٦٨). من التحديات التي تم رصدها: الخوف من تحمل المسؤولية لدى ٤٢% من المديرين المتوسطين، وبيروقراطية القرارات في ٥ من الشركات المدروسة. أوصت الدراسة بتطبيق نظام "حاضنات الأفكار" مع تخصيص ميزانية سنوية للأفكار المبتكرة، وإعادة هيكلة نظام المكافآت لتحفيز الابتكار، وتخفيض مستويات التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات.

دراسة الباحثان تيمان ليريس وثابت أبو الروس عام ٢٠٢٢ بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"

غطت هذه الدراسة ٥ شركات رئيسية لتوزيع الكهرباء في مختلف المحافظات الفلسطينية. استخدم الباحثان منهجية دراسة الحالة المتعددة مع تحليل كمي ونوعي. جمعت البيانات من ٤ مصادر: تحليل الوثائق الرسمية للشركات (تقارير الأداء، شكاوى العملاء، تقارير الجودة)، استبيان شمل ١٥٠ موظفاً، مقابلات مع ١٥ مديراً، وملاحظة مباشرة لعمليات العمل. ركزت الدراسة على قياس تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في ٥ مجالات: تقليل زمن الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين كفاءة صيانة الشبكات، خفض الفاقد في الطاقة، تحسين سلامة العاملين، وزيادة رضا الموظفين. أظهرت النتائج بعد ١٨ شهراً من التطبيق: انخفاض زمن معالجة أعطال الشبكة من ٨,٢ ساعة إلى ٤,٥ ساعة (بنسبة ٤٥%)، انخفاض نسبة الفاقد في

الطاقة من ١٢% إلى ٧,٨%، تحسن مؤشر سلامة العاملين من ٨٢% إلى ٩٤%، وارتفاع رضا الموظفين من ٦٨ نقطة إلى ٨٣ نقطة. من التحديات الرئيسية: صعوبة توحيد معايير الجودة بين الشركات المختلفة، مقاومة بعض الإدارات الوسطى للتغيير، ونقص الخبرات الفنية في بعض المجالات. أوصت الدراسة بإنشاء وحدة تنسيق مركزية لضمان توحيد معايير الجودة، وتطوير برنامج تدريبي متخصص في إدارة الجودة، وإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التطوير.

دراسة د/ عبد الله علي العقاد عام ٢٠٢٢ بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على التنافسية في قطاع الطيران: حالة دراسة على الخطوط الجوية القطرية"

تناولت هذه الدراسة تحليلاً شاملاً لتجربة الخطوط الجوية القطرية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢١. اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة الواحدة مع تحليل كمي ونوعي متكامل. جمعت البيانات من ٧ مصادر رئيسية: التحليل المالي للشركة لمدة ٧ سنوات، تقارير الأداء التشغيلي، استبيان شمل ٢٠٠ مدير في مختلف الإدارات، مقابلات مع ١٥ من كبار التنفيذيين، تحليل استراتيجيات التسويق العالمية، تقييم برامج تدريب الموظفين، ودراسة مقارنة مع ٥ شركات طيران منافسة. ركزت الدراسة على ٤ محاور استراتيجية رئيسية: التوسع الجغرافي، التميز في الخدمة، الابتكار التقني، وإدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن الشركة حققت نمواً سنوياً مركباً في الإيرادات بنسبة ١١,٣% خلال فترة الدراسة، وارتفاع معدل إشغال المقاعد من ٧٢% إلى ٨٣%، وتحسن تصنيفها العالمي من المركز ١٨ إلى المركز ٥ بين شركات الطيران الدولية. في مجال الابتكار، تبين أن استثمارات الشركة في التقنية (مثل نظام الحجز النكي، والذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء) شكلت ٢٥% من إجمالي الاستثمارات وساهمت في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة ١٧%. من التحديات التي تم رصدها: صعوبات في التكامل الثقافي مع الشركات التي تم الاستحواذ عليها، وارتفاع تكاليف التدريب المتخصص، وتأثير الحصار السياسي على بعض خطط التوسع. أوصت الدراسة بضرورة تعميق التحالفات الاستراتيجية مع شركات الطيران الأخرى، وتطوير برامج تدريبية أكثر تخصصاً، وزيادة الاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة.

الملحق (1): استبيان دراسة دور الإدارة الحديثة في تحسين الإنتاجية

يسرنا أن نوجه إليكم هذا الاستبيان كجزء من دراسة علمية حول تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة وأثرها على تحسين الإنتاجية. تم تصميم هذا الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة واختبارات الصدق والثبات. جميع البيانات التي ستزودونا بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

تعليمات الإجابة:

- يرجى قراءة كل سؤال بعناية
- وضع علامة (✓) في المربع المناسب
- الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- 30-40 سنة
- 41-50 سنة
- أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة
- دبلوم
- بكالوريوس

- دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنوات
- أكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي:

- إداري
- مشرف
- مدير قسم
- مدير عام

القسم الثاني: تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة

(مقياس ليكرت: غير مطبق = 1 ، مطبق بدرجة قليلة = 2 ، مطبق بدرجة متوسطة = 3 ، مطبق بدرجة كبيرة = 4 ، مطبق بدرجة كبيرة جداً = 5)

1. درجة تطبيق التقنيات الحديثة (النكاء الاصطناعي، تحليل البيانات):

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

2. مستوى استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

3. درجة تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

4. مستوى استخدام أنظمة التخطيط الاستراتيجي:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

5. درجة تطبيق استراتيجيات التحفيز الحديثة:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

القسم الثالث: أثر التطبيق على الإنتاجية

(مقياس ليكرت: ضعيف جداً = 1 ، ضعيف = 2 ، متوسط = 3 ، قوي = 4 ، قوي جداً = 5)

1. تأثير التقنيات الحديثة على تحسين الكفاءة التشغيلية:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

2. أثر إدارة الجودة على تحسين جودة المخرجات:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

3. تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

4. أثر أنظمة التحفيز على أداء العاملين:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

5. تأثير الإدارة الحديثة على خفض التكاليف:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

القسم الرابع: التحديات والمعوقات

(مقياس ليكرت: غير مؤثر = 1 ، مؤثر قليلاً = 2 ، مؤثر = 3 ، مؤثر بقوة = 4 ، مؤثر بقوة جداً = 5)

1. مستوى تأثير مقاومة التغيير:

1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 []

2. درجة تأثير نقص المهارات:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

3. مستوى تأثير التكاليف المالية:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

4. درجة تأثير صعوبة التكيف التقني:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

5. مستوى تأثير العوائق التنظيمية:

· 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5

القسم الخامس: المقترحات والتحسينات

1. ما أبرز المقترحات لتطبيق فعال للإدارة الحديثة؟

2. ما المعوقات التي تحتاج إلى معالجة عاجلة؟

3. ما آليات التحسين المقترحة لرفع الإنتاجية؟

شكر وتقدير

نشكر لكم حسن تعاونكم للإجابة على هذا الاستبيان. ستساهم إجاباتكم في إثراء هذه الدراسة العلمية وتطوير ممارسات الإدارة الحديثة.

الملحق (2): دليل المقابلات مع القيادات الإدارية

الهدف:

جمع آراء متعمقة حول تجربة تطبيق الإدارة الحديثة.

محاور المقابلة:

1. التحديات الرئيسية في التحول نحو الإدارة الحديثة.
2. دور القيادة في دعم عملية التغيير.
3. أبرز النتائج المحققة من التطبيق.
4. الدروس المستفادة والتوصيات للمنظمات الأخرى.

أسئلة نموذجية:

- ما أبرز المعوقات التي واجهتها خلال تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة؟
- كيف ساهمت التقنيات الحديثة في تحسين اتخاذ القرارات؟

الملحق (3): نموذج تحليل البيانات (SPSS)

طريقة التحليل:

1. الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري).
2. تحليل الموثوقية (معامل كرونباخ ألفا).
3. تحليل الارتباط. (Pearson Correlation)
4. تحليل الانحدار المتعدد. (Multiple Regression)

جدول نموذجي لتحليل الارتباط:

المتغير الإنتاجية الجودة الابتكار

التقنيات الحديثة 0.72 0.68 0.75**

إدارة الجودة الشاملة 0.65 0.81 0.62**

التحفيز الوظيفي 0.58 0.54 0.61**

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الملحق (4): مقاييس الدراسة الرئيسية

1. مقياس مرونة سلسلة القيمة (VFI)

- يتكون من 15 بندًا لقياس المرونة في التوريد والإنتاج والتوزيع.
- معامل الثبات: 0.89.

2. مقياس الذكاء التنظيمي (OIQ)

- يقيس قدرة المنظمة على التعلم والتكيف (12 بندًا).
- معامل الثبات: 0.91.

3. مقياس كفاءة القرارات (DMS-360)

- يقيس جودة وسرعة اتخاذ القرارات (10 بنود).
- معامل الثبات: 0.87.

المراجع

١. الإدارة الحديثة، المعهد التخصصي للدراسات.
٢. د. عبدالمعطي الخفاف، ٢٠٠٧، مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية)، دار دجلة.
٣. فهد الشلاحي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات السعودية (دراسة تحليلية) كلية التربية جامعة الملك سعود.
٤. رافد، هلاء، ٢٠٢٥، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة، الإصدار ٨، ع ٧٨، المجلة العربية للنشر العلمي.
٥. أ. بسنت مرزوق، ٢٠٢٤م، الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: مقارنة أداء النظم والتحولت الإدارية في العصر الرقمي في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية كلية التجارة- جامعة أسيوط، ٨١ع.
٦. م. عبدالله الرقيبة، ٢٠٢٤، دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ع ٤٠، مجلة العلوم التربوية والإنسانية.
٧. هادي خطاب، ٢٠١٩م، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
٨. د. نوف المديني، ٢٠٢٥، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، م٦، إصدار ٦٤.
٩. وهيب، نوال، ٢٠٢٠، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة إقتصاد المال والأعمال، م٥، ع٢، ص٤٠٣-٤١٤، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.