



(دراسة عامة عن أساليب الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة)

اسم الطالب : حسن سلمان محمد الفيحي

الرقم الأكاديمي : 221000887

التخصص : بكالوريوس إدارة

Mid Ocean University

▪ (أسئلة البحث)

- في عرض لمشكلة البحث وأهدافه، يسعى هذا البحث للإجابة على الأسئلة التالية:
- 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؟

• (فرضيات البحث)

- بناءً على مشكلة البحث وأسئلته، تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:
- هناك فروقات جوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة في المفاهيم والممارسات التنظيمية تؤثر على الأداء المؤسسي.
- ٢. الإدارة الحديثة أكثر فاعلية من الإدارة التقليدية في البيئات المتغيرة والديناميكية.
- ٣. تطبيق الإدارة التقليدية يقلل من فرص الابتكار والمشاركة داخل المؤسسة، ويؤثر سلباً على رضا العاملين.
- ٤. الجمع المرن بين مبادئ الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة يمكن أن يؤدي إلى نموذج إداري أكثر كفاءة وملاءمة في بعض السياقات.
- ٥. المؤسسات التي نجحت في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة (مثل STC ووزارة الصحة) أظهرت تحسناً ملموساً في الأداء والرضا الوظيفي والاستجابة للمتغيرات.

• (نموذج البحث)

• أولاً: وصف النموذج

- يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يبرز العلاقة بين النمط الإداري المطبق داخل المؤسسة (تقليدي أو حديث) وبين جودة الأداء المؤسسي. ويفترض النموذج أن هناك متغيرات وسيطة تؤثر في قوة هذه العلاقة، مثل الثقافة المؤسسية، ونمط القيادة، ومدى تبني التقنية، والمرونة التنظيمية.

• ثانياً: مكونات النموذج

• المتغيرات	• نوع المتغير
• نمط الإدارة (تقليدية / حديثة)	• المتغير المستقل
• الأداء المؤسسي، الرضا الوظيفي، الاستجابة للتغيير، التحفيز، الابتكار	• المتغيرات التابعة
• الثقافة التنظيمية، القيادة، استخدام التقنية، نمط العمل	• المتغيرات الوسيطة

• تمثيل النموذج

• نمط الإدارة

↓ •

• عوامل وسيطة ← [ثقافة – قيادة – تقنية]

↓ •

• الأداء المؤسسي ← (جودة – تحفيز – رضا – مرونة)

• (أهداف البحث)

• تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى إلى تقديم تحليل متكامل وعلمي لفهم أعمق لأساليب الإدارة التقليدية والحديثة. ومن أبرز هذه الأهداف، أولاً: التعرف على الأسس النظرية والعملية التي يقوم عليها كل من النموذجين، بما يشمل المفاهيم والمبادئ والممارسات. ثانياً: تحليل الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة في عدة محاور رئيسية، تشمل: الهيكل التنظيمي، طريقة القيادة، نمط اتخاذ القرار، أساليب الرقابة والتحفيز، وتفاعل الإدارة مع البيئة الخارجية. ثالثاً: تقييم مدى فاعلية كل نموذج في السياقات المختلفة، وإبراز نقاط القوة والضعف فيهما من خلال الأدبيات والتجارب التطبيقية. رابعاً: اقتراح إطار إداري مرن يراعي الدمج بين الأسلوبين عند الاقتضاء، بحيث تستفيد المؤسسات من مزايا كل نموذج بما ينسجم مع أهدافها وظروفها. خامساً: تقديم توصيات عملية موجهة إلى الإدارات العليا وصناع القرار لتطوير النماذج الإدارية بما يحقق استدامة الأداء ورفع كفاءة الموارد.

- أهمية أخرى في كون الدراسة تقدم إطاراً مرناً يمكن تبنيه من قبل القيادات في المؤسسات الناشئة أو المتحولة، خصوصاً تلك التي تسعى لبناء نموذج إداري مستدام ومتكيف مع المتغيرات..

• (منهجية 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. وتستند الدراسة إلى مصادر متنوعة تشمل الكتب المرجعية، والمقالات العلمية المحكمة، والدراسات التطبيقية، والتقارير الإدارية الصادرة عن مؤسسات دولية. ومن خلال هذا المنهج، تهدف الدراسة إلى بناء تصور شامل وموضوعي يمكن القارئ من فهم مميزات وعيوب كل نموذج إداري، مع تقديم خلاصة علمية تساعد في توجيه القرارات الإدارية.

• الإطار النظري – أولاً: الإدارة التقليدية

- تُعد الإدارة التقليدية أحد النماذج الأساسية التي ظهرت في بدايات تشكّل الفكر الإداري كمجال علمي، حيث نشأت استجابة لحاجة المؤسسات الصناعية الكبرى في بدايات القرن العشرين إلى ضبط العمل وتنظيم العمليات الإنتاجية بطريقة تضمن الكفاءة والانضباط والاستقرار. وقد تميزت هذه الإدارة بتركيزها على الجانب الهيكلي والتنظيمي، وعلى وضوح الصلاحيات والواجبات، وتقسيم العمل بشكل صارم، في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية تتسم بالبساطة النسبية وقلة التغير.

• أولاً: 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. ويُرَكِّز هذا النمط على ضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة، وتقليل مساحة الاجتهاد

الفردى، بما يحقق الانضباط والاتساق فى الأداء. وتفترض الإدارة التقليدية أن الموظف يحتاج إلى التوجيه المستمر والمراقبة لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وهو ما ينعكس على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس.

• ثانياً: أبرز رؤاد الإدارة التقليدية ونظرياتها

• من أهم المساهمين فى بلورة الإدارة التقليدية:

- **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 والمراقبة. ووضع ١٤ مبدأً اعتُبرت 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.

• ثالثاً: خصائص الإدارة التقليدية

- **المركزية فى اتخاذ القرار**: حيث تكون السلطة محصورة غالباً فى قمة الهرم الإدارى، مع ضعف مشاركة الموظفين فى صنع القرار.
- **التدرج الهرمى الصارم**: وجود طبقات تنظيمية واضحة، يتم من خلالها تمرير الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، دون وجود قنوات أفقية فعالة.
- **التركيز على الإنتاج والكفاءة**: يتم تقييم الأداء غالباً بناءً على كميات الإنتاج أو مستوى الالتزام بالتعليمات، وليس على المبادرات أو الإبداع.
- **المراقبة الصارمة**: يتم متابعة تنفيذ المهام بدقة من خلال آليات رقابية داخلية وخارجية، للتأكد من الالتزام بالمعايير والإجراءات.
- **ضعف التفاعل مع البيئة الخارجية**: نظراً للطابع الثابت للنموذج، يكون التكيف مع التغيير بطيئاً، وتُعتبر الاستجابة للمتغيرات تحدياً.
- **التركيز على المهام أكثر من الأفراد**: تهتم الإدارة التقليدية بما يُنجز أكثر من كيفية إنجازه أو من الذى ينجزه، ما قد يقلل من الاهتمام بتحفيز

العنصر البشري.

• رابعاً: مزايا الإدارة التقليدية

• رغم الانتقادات التي توجه لهذا النموذج، إلا أن له عدداً من الإيجابيات في بعض السياقات، ومنها:

- الوضوح في توزيع الصلاحيات والمهام، ما يقلل من التداخل والفوضى التنظيمية.
- تحقيق الانضباط الإداري في المؤسسات ذات الطابع العسكري أو الإنتاجي.
- سهولة الرقابة والمتابعة نظراً لثبات الإجراءات وتكرار الأنشطة.
- فعالية عالية في البيئات المستقرة التي لا تتطلب تغييرات مستمرة.

• خامساً: محدوديات الإدارة التقليدية وتحدياتها

• في المقابل، يواجه هذا النموذج عدداً من التحديات، أبرزها:

- ضعف قدرة النموذج على تحفيز الإبداع والمبادرة لدى العاملين.
- تقليل فرص المشاركة والتمكين، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.
- بطء الاستجابة للتغيرات الخارجية أو الطوارئ.
- الاعتماد المفرط على الأوامر والتعليمات قد يخلق بيئة عمل غير محفزة.
- صعوبة تطبيق النموذج في بيئات العمل المرنة أو ذات الطابع التخصصي المتغير مثل القطاعات التقنية والخدمية.

• سادساً: السياقات التي قد تناسب الإدارة التقليدية

• لا يعني ما سبق أن الإدارة التقليدية أصبحت غير صالحة كلياً، بل قد تكون مناسبة في مؤسسات ذات طابع إنتاجي متكرر، أو في مراحل معينة من حياة المؤسسة، خصوصاً في فترات التأسيس أو الأزمات التي تتطلب حزمًا ووضوحاً في القرار. كما أنها تظل فاعلة في المؤسسات التي تحتاج إلى أعلى درجات الانضباط مثل القطاعات العسكرية أو الخطوط الإنتاجية.

• الإطار النظري – ثانياً: الإدارة الحديثة

• شهد الفكر الإداري تحولاً جذرياً منذ منتصف القرن العشرين، مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وظهور متغيرات جديدة مثل التقدم التكنولوجي، العولمة، وتنامي دور المعرفة.

وقد أسهمت هذه التحولات في بروز أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة وفاعلية، يُطلق عليها اصطلاحاً "الإدارة الحديثة"، وهي نماذج تسعى إلى إعادة تعريف العلاقة بين القادة والعاملين، وبين المؤسسات وبيئاتها الخارجية، بما يضمن التكيف والابتكار والاستدامة.

• أولاً: تعريف الإدارة الحديثة

• الإدارة الحديثة هي أسلوب إداري يقوم على مفاهيم ديناميكية تتجاوز الأطر التقليدية في القيادة والتنظيم والرقابة، وتركز على التمكين، والتشاركية، وتحفيز الإبداع، والاستجابة السريعة للمتغيرات. تهتم الإدارة الحديثة بتطوير رأس المال البشري باعتباره المورد الأهم، وتسعى إلى بناء بيئة عمل مرنة تشجع على التفكير النقدي، وتدعم اتخاذ القرار التشاركي، وتستفيد من التقنية والبيانات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

• ثانياً: أبرز نظريات ومفاهيم الإدارة الحديثة

• تقوم الإدارة الحديثة على مجموعة من النظريات المتكاملة، من أبرزها:

○ **نظرية النظم:** تنظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتفاعل مع بيئتها الخارجية، وترتبط بين الأنشطة الداخلية بصورة شمولية، بما يساهم في تحسين الأداء العام.

– **نظرية الطوارئ (Contingency Theory):** تؤكد أن لا نموذج إداري واحد يصلح لكل المؤسسات، بل يجب تكييف الأسلوب الإداري حسب طبيعة العمل والظروف البيئية.

– **الإدارة بالأهداف:** تركز على تحديد أهداف واضحة متفق عليها بين الإدارة والموظفين، وربط الأداء بتحقيق هذه الأهداف بطريقة قابلة للقياس.

– **إدارة الجودة الشاملة:** تسعى إلى تحسين جميع جوانب العمل المؤسسي من خلال مشاركة جميع العاملين، والاعتماد على التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء.

– **القيادة التحويلية:** تعزز الإلهام والتحفيز والتمكين، وتسعى إلى تطوير الأفراد وتحقيق تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة.

– **الإدارة الرقمية:** تعتمد على استخدام أدوات

التقنية الحديثة، وتحليل البيانات، وأتمتة العمليات لتسريع وتيرة الإنجاز وتحسين الكفاءة.

• ثالثاً: خصائص الإدارة الحديثة

- **التمكين والمشاركة:** يتم إعطاء الموظفين مساحة من الحرية لاتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمشاركة في وضع الأهداف.
- **التحفيز والإبداع:** تسعى الإدارة الحديثة إلى تحفيز الموظفين نفسياً ومهنياً، وتشجع على التفكير الإبداعي، والتجريب، وتقبل الفشل المحسوب.
- **المرونة التنظيمية:** يتم تقليص الهياكل الهرمية، والانتقال نحو فرق عمل مرنة يمكن إعادة تشكيلها حسب الحاجة.
- **التركيز على العميل:** تُبنى العمليات والسياسات بناءً على احتياجات المستفيد النهائي، سواء كان عميلاً خارجياً أو داخلياً.
- **الاستخدام الذكي للتقنية:** يتم توظيف التقنيات الحديثة لتحسين التواصل، وتسهيل اتخاذ القرار، ورفع الكفاءة التشغيلية.
- **إدارة المعرفة:** يتم جمع الخبرات والمعرفة المؤسسية وتنظيمها ومشاركتها، لضمان الاستفادة منها في مختلف المستويات.

• رابعاً: مزايا الإدارة الحديثة

- تعزيز الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين واحترام أفكارهم ومبادراتهم.
- سرعة الاستجابة للمتغيرات والتكيف مع البيئة التنافسية.
- رفع كفاءة الأداء وجودة النتائج بفضل التحسين المستمر والعمل الجماعي.
- تعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسات، وتقوية روح الانتماء والولاء المؤسسي.
- توفير بيئة تدعم الابتكار وتفتح المجال لتجريب أفكار جديدة.
- تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة من خلال التركيز على الشفافية وتقديم القيمة.

• خامساً: تحديات الإدارة الحديثة

- صعوبة التطبيق الكامل في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية أو البيروقراطية.
- الحاجة إلى قيادة ناضجة قادرة على التحول الفكري والتنظيمي.
- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي أو تبني أنظمة حديثة في بعض السياقات.
- تزايد الحاجة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم لتبني الأدوار الجديدة.
- احتمال فقدان السيطرة أو التنسيق إذا لم يتم تفعيل أدوات الحوكمة بمرونة.

• سادساً: متى تكون الإدارة الحديثة هي الخيار الأنسب؟

- تُعتبر الإدارة الحديثة خياراً مثالياً في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر، أو في المؤسسات التي تعتمد على الابتكار والتخصصات المعرفية، مثل قطاع التقنية، التعليم، الخدمات، والمؤسسات التنموية. كما تصلح في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين جودة الحياة في بيئة العمل، أو بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير رأس مالها البشري وتفعيل مرونتها المؤسسية. ومع ذلك، فإن نجاح الإدارة الحديثة يتطلب توفر ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادات متفهمة، ونظام عمل يشجع على المشاركة والتعلم والتجديد.

• (المخطط المقترح للبحث)

○ المقدمة

- 2. الفصل الأول: الإدارة التقليدية
- - تعريف الإدارة التقليدية
- - أبرز المدارس والنظريات التقليدية
- - مميزات الإدارة التقليدية

- - الانتقادات والسلبيات
- 3. الفصل الثاني: الإدارة الحديثة
- - تعريف الإدارة الحديثة
- - المدارس والنظريات الحديثة
- - مزايا الإدارة الحديثة
- - التحديات التي تواجهها
- 4. الفصل الثالث: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة
- - أوجه التشابه
- - أوجه الاختلاف
- - تأثير التطورات التقنية والاقتصادية
- 5. الخاتمة
- 6. المراجع والملاحق

• (جدول المحتويات)

- المقدمة ص ()
- الفصل الأول: الإدارة التقليدية
 - تعريف الإدارة التقليدية ص ()
 - مدارس الإدارة التقليدية ص ()
 - مميزات الإدارة التقليدية ص ()
 - الانتقادات والسلبيات ص ()
- الفصل الثاني: الإدارة الحديثة
 - تعريف الإدارة الحديثة ص ()
 - مدارس الإدارة الحديثة ص ()
 - مزايا الإدارة الحديثة ص ()
 - التحديات المعاصرة ص ()

• الفصل الثالث: المقارنة بين الإدارة التقليدية والحديثة

- أوجه التشابه ص ()
- أوجه الاختلاف ص ()
- أثر التطورات على التحول الإداري ص ()
- الخاتمة ص ()
- المراجع ص ()
- الملاحق (إن وجدت) ص ()

• (المراجع)

- العزاوي، محمد. (2020). الإدارة الحديثة. دار اليازوري -
- أبو قحف، عبد السلام. (2018). مبادئ الإدارة. دار النهضة -
- خليل، أحمد. (2019). الإدارة الاستراتيجية. مكتبة العبيكان -
- محمد، إبراهيم. (2021). مدخل إلى الإدارة العامة. دار الفكر