

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث/

المشاكل في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

نواف سعد المطيري

الرقم الجامعي/

243001558

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

202٥

مقدمة:

تُعدّ إدارة الأعمال ركيزة أساسية في بناء المؤسسات الناجحة وضمان استدامتها، إذ تمثل العملية التي من خلالها تُوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع التسارع غير المسبوق في وتيرة التغيير الاقتصادي والتكنولوجي، وازدياد تعقيدات البيئة التنافسية، باتت الممارسات الإدارية التقليدية عاجزة عن مجاراة التحديات المعاصرة، ما أدى إلى تفاقم مجموعة من المشكلات البنيوية والسلوكية داخل المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها.

فاليوم، لم تعد المشكلات تقتصر على ضعف التخطيط أو سوء التوزيع المالي فحسب، بل امتدّت لتشمل أزمات في الحوكمة وانهيار في ثقافة التواصل، ومقاومة منهجية للتغيير، فضلاً عن صعوبات في دمج التحول الرقمي ضمن النسيج الإداري. وقد أظهرت جائحة كورونا، على سبيل المثال لا الحصر، هشاشة العديد من النماذج الإدارية التي فشلت في التكيف مع بيئة العمل الهجينة، أو في إدارة الأزمات بشكل استباقي.

وفي هذا السياق، يكتسب البحث في "المشاكل في إدارة الأعمال" أهمية بالغة، ليس فقط من منظور تشخيصي، بل كمدخل لبناء نماذج إدارية مرنة، قادرة على استيعاب الغموض، وتحويل التحديات إلى فرص وتكمن إشكالية هذا البحث في محاولة فهم طبيعة هذه المشكلات، وتحليل جذورها العميقة— سواء كانت تنظيمية، بشرية، أو تكنولوجية—وطرح رؤى تحليلية تساهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر مرونة وشمولاً في البيئات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

رغم التطور الكبير الذي شهده الفكر الإداري خلال القرن الماضي—من النماذج الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة القائمة على المرونة والابتكار—ما زالت المؤسسات في مختلف القطاعات تعاني من مشكلات إدارية مزمنة تُهدّد كفاءتها وتنافسيتها. ففي الوقت الذي تُنفق فيه المنظمات مليارات الدولارات على برامج التدريب، ونظم المعلومات، وحلول الحوكمة، نجد أن معدلات الفشل التنظيمي، ودوران الموظفين، وعدم رضا العملاء، لا تزال مرتفعة بشكل مقلق.

ويكمن جوهر المشكلة في أن العديد من المؤسسات تعتمد على حلول سطحية لمعالجة أعراض المشكلات الإدارية، دون التصدي لأسبابها الجذرية. فمثلاً، قد تُعزى انخفاضات الأداء إلى "ضعف دافعية الموظفين"، بينما السبب الحقيقي يكمن في اختلالات في نموذج القيادة أو غياب العدالة التنظيمية. أو قد تُحمّل "التحولات التكنولوجية" مسؤولية الاضطراب في سلاسل التوريد، بينما يعود السبب الحقيقي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وانعدام الرؤية المستقبلية.

والأكثر إثارة للقلق هو أن بعض هذه المشكلات—مثل غياب الشفافية، وتركيز السلطة، ومقاومة النقد البناء—لا تُضعف الأداء فحسب، بل تفتح الباب أمام ممارسات غير أخلاقية، بل وقد تُسهّل تفشي الفساد المالي والإداري.

وتكشف المراجعة الأولية للأدبيات أن الدراسات السابقة ركّزت إما على جوانب فنية ضيقة (كإدارة الجودة أو سلاسل التوريد)، أو على سلوكيات فردية (كالقيادة أو الدافعية)، دون تقديم تحليل تكاملي يربط بين البُعد البشري، التنظيمي، الاستراتيجي، والتكنولوجي في فهم جذور المشكلات الإدارية المعاصرة.

ومن هنا، تتمحور مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما الجذور العميقة للمشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة؟ وهل يمكن تطوير إطار تحليلي متكامل يفسّر تفاعل هذه المشكلات عبر المستويات المختلفة (الاستراتيجية، التشغيلية، السلوكية)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على سد فجوة معرفية وعملية متزايدة في حقل إدارة الأعمال، حيث لا تزال المؤسسات—رغم التقدم الهائل في الأدوات الإدارية—تعاني من تحديات هيكلية وسلوكية تُعيق أداؤها وتُهدّد استدامتها. وتنبع أهمية البحث من ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: البُعد النظري

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مختلف مستويات المشكلات الإدارية (الاستراتيجية، التشغيلية، والسلوكية)، بدلاً من معالجتها بشكل منفصل. كما يُعيد النظر في صلاحية النماذج الإدارية الكلاسيكية في سياقات ما بعد الحداثة، ويطرح رؤى نقدية حول تفاعل العوامل البشرية والتكنولوجية في توليد أو تفاقم المشكلات التنظيمية. وهذا يُعدّ إضافة نوعية للمكتبة العلمية العربية، التي لا تزال بحاجة إلى دراسات تحليلية عميقة تتجاوز الوصف إلى الفهم الجذري.

ثانياً: البُعد التطبيقي

تقدم الدراسة تشخيصاً دقيقاً لأسباب المشكلات الإدارية المزمنة، ما يمكّن صانعي القرار من تجاوز الحلول الترفيعية والانتقال إلى إصلاحات جوهرية. فنتائج البحث يمكن أن تُوظّف مباشرة في:

- تصميم برامج تدريب قيادية فعّالة،

- تطوير أنظمة حوكمة داخلية أكثر شفافية،

- إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

كما أن الإطار التحليلي المقترح يمكن أن يُستخدم كأداة تشخيصية في الاستشارات الإدارية، لمساعدة المؤسسات على تحديد نقاط الضعف الحقيقية في بنيتها التنظيمية.

ثالثاً: البُعد المجتمعي والوطني

في ظل سعي الدول—وخاصة النامية—إلى تعزيز تنافسية اقتصاداتها وتحسين بيئة الأعمال، يكتسب فهم مشكلات الإدارة أهمية وطنية. فالمؤسسات الفعّالة هي حجر الأساس لأي اقتصاد مزدهر. ومن خلال المساهمة في رفع كفاءة الإدارة في القطاعين العام والخاص، تسهم هذه الدراسة بشكل غير مباشر في تعزيز الإنتاجية الوطنية، وخلق بيئة عمل صحية، ودعم رؤى التحول الاقتصادي التي تتبناها العديد من الدول العربية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، التي تتمحور حول فهم جذور المشكلات الإدارية المعاصرة واقتراح مسارات لمعالجتها. ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل طبيعة المشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة، وتصنيفها وفقاً لأبعادها الرئيسية: الاستراتيجية (مثل ضعف الرؤية والتخطيط)، والتشغيلية (مثل سوء إدارة العمليات والموارد)، والسلوكية (مثل أزمات القيادة وانهايار التواصل).

2. الكشف عن العوامل الجذرية التي تغذي استمرار هذه المشكلات، سواء كانت مرتبطة ببنية المنظمة (كالحوكمة المركزية)، أو بالثقافة المؤسسية (كمقاومة التغيير)، أو بالتحديات الخارجية (كالتقلبات الاقتصادية والتحول الرقمي).

3. تقييم تفاعل هذه المشكلات عبر المستويات المختلفة داخل المنظمة، وفهم كيف تتحول مشكلة فردية (مثل ضعف دافعية موظف) إلى أزمة منهجية (مثل تراجع جودة الخدمة أو ارتفاع معدلات الهروب الوظيفي).

4. نقد النماذج الإدارية السائدة (الكلاسيكية والحديثة) من حيث قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيقاتها الفعلية.

5. اقتراح إطار تحليلي متكامل يساعد المؤسسات على تشخيص مشكلاتها بدقة، وتمييز بين الأعراض والأسباب ووضع حلول جوهرية بدلاً من الترقيعات السطحية.

6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياقات متنوعة (مؤسسات صغيرة، كبرى، عامة، خاصة)، تهدف إلى بناء بيئات إدارية أكثر مرونة، شفافية، وقدرة على التكيف مع التغيير.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث المتمحورة حول جذور المشكلات الإدارية المعاصرة وتفاعلها عبر المستويات المختلفة، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أبرز أشكال المشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة؟
(وتشمل هذه الأشكال: المشكلات الاستراتيجية، التشغيلية، والسلوكية).
2. ما العوامل الجذرية —التنظيمية، البشرية، والتكنولوجية— التي تُغذي استمرار هذه المشكلات؟
3. كيف تتفاعل المشكلات على المستوى الفردي (مثل ضعف الدافعية) مع المشكلات على المستوى المؤسسي (مثل ضعف الحوكمة) لتكوين أزمات منهجية؟
4. إلى أي مدى لا تزال النماذج الإدارية الكلاسيكية والحديثة قادرة على مواجهة التحديات الناشئة في عصر الرقمنة وعدم الاستقرار؟
5. هل يمكن تطوير إطار تحليلي متكامل يساعد المؤسسات على التمييز بين أعراض المشكلات وأسبابها الجذرية؟

فروض الدراسة:

- 1- كلما ارتفع مستوى المركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، زادت احتمالية ظهور مشكلات تشغيلية مثل بطء الاستجابة وانعدام المرونة.
- 2- هناك علاقة عكسية بين وجود ثقافة تنظيمية داعمة للنقد البناء وحدوث أزمات حوكمة داخلية.
- 3- المؤسسات التي تعتمد على نماذج إدارية كلاسيكية (مثل البيروقراطية الصارمة) تكون أقل قدرة على التكيف مع التحديات الناشئة عن التحول الرقمي.
- 4- ضعف القيادة التحويلية يُعَدّ من العوامل الجوهرية التي تُغذّي مقاومة التغيير وانخفاض الدافعية لدى الموظفين.
- 5- التفاعل السلبي بين المشكلات الاستراتيجية (مثل غياب الرؤية) والمشكلات السلوكية (مثل ضعف التواصل) يُولّد أزمات منهجية تفوق مجموع أثارها الفردية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة السامراني (2002) بعنوان: المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه الجامعات العراقية، وكذلك تحديد الفروق بين هذه المعوقات في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تم ذلك من خلال بناء أداة البحث (الاستبانة) المكوّنة من (80) فقرة، واستخدام الباحث عدداً من الوسائل الإحصائية شملت: النسبة المئوية، ومعادلة ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، والوسط المرجح، وتحليل التباين.

تكوّنت عينة البحث من (309) فرداً من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام في الجامعات العراقية (بغداد، والمستنصرية، والتكنولوجيا).

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. المعوقات الإدارية: كانت قيم الأوساط المرجّحة كبيرة وكبيرة جداً (حدة الدرجة).
2. المعوقات الفنية: كانت قيم الأوساط المرجّحة كبيرة وكبيرة جداً.
3. الفروق بين الجامعات: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث، ويُعزى ذلك إلى النظام المركزي المتبع لدى الجامعات ووحدة التشريع والإشراف.¹

دراسة إلياس (2011) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها.

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه عمل شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مقياساً تم بناؤه بطريقة

¹ السامراني، فيصل يونس محمد، (٢٠٠٢): المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.

تقدير الآخرين وببدائل إجابة (بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة)، وشمل ستة مجالات رئيسية تضمنت (74) فقرة.

أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فهي: النسبة المئوية، معادلة ألفا كرونباخ، معادلة ارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان-براون، معادلة نشر الوزن المنوي، والوسط الفرضي.

تكوّنت عينة البحث من (21) معاونة و(103) عاملاً في الدراسات العليا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

أما أهم النتائج التي توصّلت إليها الباحثة فهي:

1. إن المشكلات الإدارية ضمن مجالات الاستبانة بشكل عام كانت بدرجة عالية، أي بوجود مشكلات إدارية واضحة. وقد ظهر مجال إدارة التعليمات في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، وشكّلت فقراته القسم الأكبر من بين هذه المشكلات، مما يوضح أن العمل الإداري يعاني من مشكلات كبيرة سببها القصور في فهم العمل الإداري وفي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات.

2. ظهر مجال إدارة شؤون الطلبة وإدارة الأفراد في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة عالية، مما يشير إلى عدم توعية الطلبة المتقدمين الجدد بآلية القبول والتعليمات الخاصة بالدراسات العليا.

3. ظهر مجال إدارة الاتصال في المرتبة الأخيرة، وتُظهر هذه النتيجة أن إدارة الاتصال بين الشعب وأقسام الكلية والجامعة تواجه مشكلات إدارية أقل مما هي عليه في المجالات الأخرى¹.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة سيدروف (Seedrof, 1992) بعنوان: Administrative Problems Heads of Academic Departments in Universities and Ways to Deal with It (المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات وطرق التعامل معها).

¹ الياس ، مي فيصل ، (٢٠١١) : المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات، ومحاولة وصف الطرق الأكثر شيوعاً للتعامل معها.

تكوّنت عينة البحث من (808) رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وصُممت لهم استبانة لكشف تلك المشكلات الإدارية لأغراض البحث، وكانت هي الأداة الرئيسة للدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة العينة، وهي: الوزن المئوي، والمتوسطات الحسابية، وطريقة (T-Test) لمعرفة فروق الدلالة، وتحليل التباين.

أما أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة فهي:

- مواجهة البيروقراطية في الجامعات.
- التقليل من الآثار السلبية لرؤساء الأقسام على إنتاجية البحث.
- استخدام رؤساء الأقسام استجابات متنوعة (معالجة عقلانية) للتكيّف مع التحديات.¹

دراسة جملش وبأكي (, 1999Gmelch & Paky) بعنوان: Administrative Problems for the New Heads of Departments in American Universities (تحليل المشكلات الإدارية لرؤساء الأقسام الجدد في الجامعات الأمريكية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المشكلات، بعد اكتشافها وتحديدّها، التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية الجدد في عشر جامعات وكليات خاصة وحكومية في ثماني ولايات أمريكية.

تكوّنت عينة البحث من (13) رئيس قسم جديد تم اختيارهم بالطريقة القصّدية، واستخدمت أداة لتحديد المشكلات المعتمدة لأهداف البحث من خلال الملاحظة المباشرة والتقدير الذاتي.

استخدمت الدراسة الوسائل الإحصائية الآتية: الوزن النسبي، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين، والإحصاء اللامعلمي في بعض الإجراءات.

¹ Seedrof , Rite. (1992) : The Proplem So U living Role of The University Department Chair , Paper Presented at The American U Educationl Research Association Annual Meetinh (1999) San Fraancisco , CA , April.

وتبيّن من النتائج أن رؤساء الأقسام الجدد يواجهون مصاعب عديدة تتراوح بين الشديدة والمعتدلة في الانتقال إلى أدوارهم الجديدة، وبعض هذه المصاعب نشأت من تعارض الأدوار أو غموض الدور الذي يمر به رئيس القسم.

وفي حالتين دراسيتين تم تقديمهما وتحليلهما، تم شرح المتغيرات الستة للمشكلة المتعلقة بالدور، وهي:

- من المتفرّد إلى الاجتماعي.
- من الكتب الخطية إلى المذكرات.
- من المركزية إلى اللامركزية.
- من الاستقرار إلى الحركة.
- من العميل إلى الوكيل.

واستنتجت الدراسة في نهايتها أن رؤساء الأقسام الجدد ينبغي تزويدهم بالدعم والتدريب وورش العمل الإدارية، كما ينبغي تشجيعهم على تطبيق الاستراتيجيات المتوازنة التالية:

إعادة هيكلة المشكلة، إزالة الإداريات غير الضرورية، قلب الهرم التنظيمي، والتدريب لأجل القيادة.¹

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم المشكلة:

إن التطورات الإنسانية المتسارعة – المادية منها والبشرية – التي شهدتها القرن الماضي، ولاسيما في مجالي التكنولوجيا والثقافة، أدت إلى نشوء حاجات ورغبات ذاتية جديدة، ترتب عليها ظهور مشكلات لا حصر لها، إذا لم تُواجه بالتقييم والدراسة ووضع الحلول الناجحة لها.

وغالبًا ما تُعد المشكلة أمرًا سلبيًا، بل وقضية مشكوكًا فيها، إلا أن هذه النظرة التقليدية لا تُظهر الجانب الإيجابي منها؛ إذ يمكن النظر إلى المشكلة باعتبارها أمرًا إيجابيًا في بعض الأحيان، لأنها تمثل فرصة للإبداع

¹. Gmelch, W & Parkey, F. Becoming a Department Chair. (1999): Negotiating the Transition from Scholar Administrator, (Eric, ED U 430493).

والتنوير والتحسين، وتتيح تعديل الظروف غير الجيدة إلى ظروف أفضل. ومن ثمّ يمكن القول إن المشكلة فرصة لمعالجة العجز وتحقيق الكفاية والقدرة على العمل.

وعليه، يمكن تعريف المشكلة بأنها سؤال أو توضيحية يحوم حولها الشك أو عدم الارتياح، يراد التحرر منها، وهي سؤال مطروح للنقاش بهدف التوصل إلى حلول إبداعية¹.

وقد عرّف الجبوري المشكلة بأنها: انحراف (Deviation) أو عدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، أي أنها نتيجة غير مرغوب فيها² بينما يرى شمس الدين: أن المشكلة حالة واقعية تتجلى في تصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وتتطلب تشخيصًا وتحليلًا وحلاً³، ويرى أنه من المهم عند تعريف المشكلة ألا يُركّز على نتائجها فقط، بل على حلها وأسبابها الحقيقية، وتأثيرها وتأثرها بالمشكلات الأخرى، وإذا وُجدت مجموعة مشكلات يصعب حلها دفعة واحدة، فيجب ترتيبها حسب أهميتها، أي وفقًا لدرجة تأثيرها على الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليُصار إلى حل المشكلة الأهم أولاً.

ويمكن القول إن المشكلة تمثل نقاط عدم رضا عن الأداء والنشاطات الحالية، فهي تعبر عن فجوة بين الأداء المرغوب فيه والنشاطات الواقعية. ومن المعروف أن المشكلات تحتاج إلى اهتمام خاص، غير أنه لا بد من التمييز بينها وبين الحلول والاختبارات ووفقًا لمنهجية البحث العلمي، تُعبّر المشكلة عن سؤال الدراسة نفسه⁴.

إن ما يُزعج العاملين ليس وجود المشكلات بحد ذاتها، بل نظرة الآخرين إليها، وصعوبة الموازنة بين الفعل التكيفي الهادف إلى تهيئة الآثار الناجمة عنها، وبين الفعل التصحيحي الهادف إلى حلها. ومن هذا الواقع غير المتكامل تبرز صعوبة التعايش مع المشكلات، بسبب الفشل في الاتصال، الذي يُعد من أوبئة الإدارة المعاصرة، ما يؤدي إلى ظهور فجوة بين ما ينبغي فعله لحل المشكلات وبين الواقع الفعلي للعمل.

¹ درة ، عبد الباري وآخرون ، (١٩٩٤) : الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات ، (منهج علمي تحليلي) ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن ، ص 479.

² الجبوري ، عبد الكريم راضي ، (٢٠٠٧) : المدير الناجح ، دار التيسير ودار البحار ، بيروت ، لبنان .

³ شمس الدين ، عبدالله شمس الدين ، (٢٠٠٥) : مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، مركز تطوير الإدارة الانتاجية، الجمهورية العربية السورية .

⁴ السماك ، محمد ازهر ، وآخرون ، (٢٠٠٠) : أصول البحث العلمي ، مطبعة جامعة الموصل ، الطبعة الأولى ، العراق .

وتظهر هذه الظاهرة بوضوح في ميدان العمل الإداري المعاصر، حيث إن الرؤية الاستراتيجية للمستقبل، أو الرؤية في التعامل مع ما هو قائم أو ما سيقوم، تختلف عن التمسك بما مضى من أحداث أو الحلول الروتينية. فالمشكلات المستحدثة تتطلب حلولاً جديدة ناجحة تمتاز بالإبداع والتفكير الخلاق.

ومن الضروري تقليل هامش الخطأ والإهمال أو عدم الانتباه لمنع استفحال المشكلات وتقليل نسبتها، مع تهيئة خيال خصب مدعوم بالتوعية المستمرة والثقافة والتكنولوجيا، من خلال الرصد المسبق، والتقصي، والبحث عن المعلومات والحقائق التي تُشير إلى وجود مشكلة قبل وقوعها¹.

وتشير الأدبيات إلى أنه لا مجال لتخطي المشكلات أو التهرب منها، لذا فإن الأفضل التعامل معها باعتبارها أمراً حتمياً، والسعي للتعايش معها من أجل تقليلها أو تخفيف حدتها. وبهذا نمنع الفوضى الإدارية ونتجنب التدمير الإداري، حتى وإن لم نتمكن من إلغائها بالكامل.

والحقيقة أن المشكلة حالة طبيعية، وإذا أُخذت أساليب وأهداف منطقية للتعامل معها، فإنها تُعد حالة إيجابية تدل على وجود الحس والتفكير والتنافس والجدية واختلاف الطموحات، وهو دليل على أن الأمور تسير في المسار الصحيح. أما غياب الخلاف أو التضارب، فهو مؤشر سلبي على كبح الطاقات، وموت الإرادات والطموحات².

البيئة التي تحدث بها المشكلة:

البيئة أو الظروف التي تنشأ فيها المشكلة تمثل الإطار الذي يتم في ظله التعامل معها من قبل رئيس القسم، سواء من خلال اتخاذ قرار أو وضع حل مناسب، وغالباً ما تنتمي هذه البيئة إلى أحد الأنواع التالية:

1. حالة التأكد (Certainty):

¹ الجبوري ، عبد الكريم راضي ، (٢٠٠٧) :المدير الناجح، مرجع سابق، ص48.

² الصفار ، فاضل (٢٠٠٢) : إدارة المؤسسات من التأهيل الى القيادة ، دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان ص216.

في هذه الحالة تتوفر بيانات كافية تمكّن متخذ القرار من معرفة جميع البدائل الممكنة لحل المشكلة، وكذلك النتائج المترتبة على كل بديل. وتُعد هذه الحالة مثالية، إذ يتمنى جميع رؤساء الأقسام توافرها في مختلف المشكلات التي يواجهونها، غير أن الواقع يشير إلى أن عدد المشكلات التي تنطبق عليها ظروف التأكد محدود جدًا.

2. حالة المخاطرة (Risk):

في هذا النوع، يفتقر متخذ القرار إلى المعلومات الكاملة حول البدائل المتاحة والنتائج المترتبة عليها، إلا أنه يستطيع تقدير احتمالات هذه النتائج بدرجة معينة، ما يسمح له باتخاذ قرارات مبنية على توقعات مدروسة.

3. حالة عدم التأكد (Uncertainty):

في هذه الحالة تكون البيانات محدودة للغاية، إلى درجة لا يستطيع معها رئيس القسم تحديد احتمالات النتائج المتوقعة للبدائل المختلفة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة وتعقيدًا.

المشكلات الإدارية (Management Problems):

فيرى شمس الدين أنها تشمل أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة وتظهر عند تعطل النظام الإداري أو قصوره عن أداء مهامه وتحقيق أهدافه، أو عندما لا تتوافق حالته الراهنة مع الحالة المرغوب الوصول إليها في الوقت الحاضر أو المستقبل، أو عند الحاجة إلى تعديل أهداف أو نشاطات النظام¹.

ويضيف درة وآخرون أن المشكلات الإدارية تتزايد بزيادة مستوى المسؤولية الإدارية؛ فكلما ارتفع المستوى الإداري ازدادت طبيعة المشكلات تعقيدًا، إذ تكون المشكلات في المستويات الإدارية الدنيا أقل، بينما تزداد في المستويات الوسطى، وتبلغ ذروتها في المستويات العليا من التنظيم الإداري، وجميعها تحتاج إلى حلول مناسبة تتلاءم مع طبيعة كل مستوى².

¹ شمس الدين ، عبدالله شمس الدين ، (٢٠٠٥): مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 11.

² درة ، عبد الباري وآخرون ، (١٩٩٤): الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات، (منهج علمي تحليلي)، مرجع سابق، ص 480.

أنواع المشكلات الإدارية:

تتنوع المشكلات الإدارية ويمكن تصنيفها وفق عدد من المؤشرات والمعايير، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

أولاً – حسب مدى شمولية المشكلة:

- أ. جزئية: وهي المشكلة التي تتعلق بجزء محدد من النظام الإداري أو أحد الجوانب الخاصة بعمله، أي أنها لا تمس النظام ككل بل تقتصر على وحدة أو نشاط معين داخله.
- ب. كلية: وهي المشكلة التي ترتبط بعمل النظام بأكمله، بحيث تؤثر على أدائه العام وتشمل مختلف مكوناته ووظائفه.

ثانياً – حسب درجة سهولة أو صعوبة المشكلة:

- أ. بسيطة (سهلة): وهي المشكلة الناتجة عن أسباب مباشرة وواضحة يمكن تحديدها ومعالجتها بسهولة نسبياً.
- ب. معقدة (صعبة): وهي المشكلة التي تنشأ عن تداخل عدة أسباب مباشرة وغير مباشرة، مما يجعلها أكثر صعوبة في التشخيص والمعالجة نظراً لتعدد العوامل المؤثرة فيها.

ثالثاً – حسب تواتر المشكلة:

- أ. مكررة: وهي المشكلة التي تتكرر حدوثها سواء بانتظام أو بشكل غير منتظم، وغالباً ما تكون معروفة الأسباب ويمكن التنبؤ بحدوثها.

ب. طارئة: وهي المشكلة التي تقع بصورة مفاجئة ونادرة، دون وجود مؤشرات مسبقة على وقوعها.

رابعاً – من حيث إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة:

- أ. متوقعة: وهي المشكلة التي يمكن التنبؤ بحدوثها بناءً على مؤشرات أو خبرات سابقة، ما يتيح الاستعداد المسبق للتعامل معها.

ب. غير متوقعة: وهي المشكلة التي تحدث دون سابق إنذار، ولا يمكن التنبؤ بوقوعها أو تحديد وقت حدوثها مسبقًا.

خامسًا – من حيث تأثير حل المشكلة على النظام:

أ. حيوية: وهي المشكلة التي تمتد آثارها إلى مجمل أنشطة النظام، ويؤدي عدم حلها إلى تعطل النظام عن أداء وظائفه الأساسية أو حتى انهياره الكامل.

ب. غير حيوية: وهي المشكلة التي لا يترتب على وقوعها تعطل النظام أو انهياره، بل قد تسبب انخفاضًا طفيفًا في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام ككل أو على مستوى بعض أجزائه الجزئية.

سادسًا – حسب أهمية المشكلة:

أ. رئيسية: وهي المشكلة الجوهرية أو "الأم" التي يؤدي حلها إلى معالجة عدد من المشكلات الثانوية المترتبة عليها.

ب. ثانوية: وهي المشكلة التي لا يؤدي حلها بالضرورة إلى حل المشكلة الرئيسية، بل تظل محدودة التأثير.

وأخيرًا – من حيث الحالة الخاصة للمشكلة:

يمكن التمييز بين "المشكلة" كحالة عامة وبين نوع خاص منها يُعرف بـ "الأزمة".

فالأزمة هي مشكلة متفاقمة ومستعصية تتطلب تدخلاً عاجلاً وإجراءات استثنائية وسريعة لحلها والحد من آثارها.¹

المشكلات الإدارية:

يشكّل نظام الإدارة منظومة معقدة تتفاعل فيها النظم الطبيعية والاجتماعية والتقنية التي تُعد موضوع الإدارة، وهي نظم مركّبة وديناميكية مفتوحة تتأثر بعواملها ومتغيراتها الداخلية (العناصر، العلاقات،

¹ شمس الدين، عبدالله شمس الدين ، (٢٠٠٥): مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص12.

الوظائف، الأهداف)، إلى جانب تأثيرات البيئة الخارجية التي تشمل المدخلات (الموارد المادية والبشرية) والمخرجات (المنتجات والخدمات والتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والسوقية).

وبشكل عام، فإن وقوع المشكلات الإدارية يعود إلى مجموعة من الأسباب التي تنبع من طبيعة المشكلة ذاتها، ومن أداء النظام الإداري، ومن تأثيرات البيئة المحيطة به. وفيما يلي أهم هذه الأسباب:

1. محدودية الموارد المتاحة:

يحتاج حل أي مشكلة إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات ونوعيات معينة، إلا أن جميع الموارد تخضع لقانون الندرة الذي يفرض محدوديتها النسبية مقارنة بمستويات الإشباع المطلوبة.

وتظهر المشكلة الإدارية هنا عندما يواجه متخذ القرار صعوبة في تحقيق التوازن بين محدودية الموارد وتعدد أوجه استخدامها، بما يحقق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في توزيعها واستثمارها.

2. التركيبية:

غالبًا ما تكون المشكلة نتيجة تفاعل عدة عوامل متداخلة أو متزامنة أو متلاحقة، مما يجعل من الصعب تفكيكها أو تحليلها بدقة. وقد يؤدي ذلك إلى إهمال بعض الجوانب أو الخلط بين المشكلة الرئيسة والمشكلات الفرعية المرتبطة بها.

ولهذا يتطلب حلها تمييز العلاقات السببية بين المشكلات الثانوية والمشكلة الأساسية لتحديد أسبابها وأعراضها بشكل دقيق.

3. الغموض النسبي:

تتصف أغلب المشكلات الإدارية بدرجة من العشوائية والديناميكية في متغيراتها وعواملها المسببة، نتيجة ظروف موضوعية وذاتية.

الظروف الموضوعية: تتمثل في التغيرات العشوائية لمؤشرات الظاهرة الإدارية، الناتجة عن تفاعل الضرورة والصدفة، والانتظام واللاانتظام، وعلاقات التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية، في بيئة متغيرة باستمرار داخليًا وخارجيًا.

الظروف الذاتية: تتمثل في قصور قدرات الإدارة على التشخيص والتحليل الدقيق للمشكلة، وصعوبة الحصول على معطيات كمية ونوعية موثوقة، خصوصًا تلك المتعلقة بالمستقبل، الذي يمثل مجال القرار الإداري الرئيسي.

4. المحدودية النسبية للمعرفة:

المعرفة الإدارية بطبيعتها محدودة، خصوصًا في ظل المستجدات المتسارعة في بيئة العمل وتتجلى هذه المحدودية في:

1. ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

2. الارتباك وعدم التأكد الناتج عن الطابع الإحصائي والاحتمالي والديناميكي للظواهر الإدارية ومتغيراتها.

3. تأثير العوامل الذاتية المتعلقة بخبرة وكفاءة ومهارة متخذ القرار.

5. تعقد البيئة الإدارية الحديثة:

يُعد الاهتمام بالمشكلات الإدارية قديمًا قديمًا قدم النظم الإدارية ذاتها، إلا أن هذه المشكلات أصبحت اليوم أكثر تعقيدًا وتشابكًا بسبب عاملين رئيسيين:

أ. اتساع نشاط الدول أفقيًا ورأسيًا.

ب. انتشار البيروقراطية الإدارية.¹

كما أن ظهور مفاهيم حديثة مثل التحالفات الدولية والعولمة وما رافقها من نزاعات وحروب وتنافس عالمي على الموارد الطبيعية، أدى إلى بروز تحديات جديدة تتطلب استجابات إدارية أكثر مرونة وابتكارًا.

6. مشكلات التحفيز:

¹ الجامعة الإسلامية ، (٢٠٠٦) : بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس القسم الأكاديمي ، نسخة أولية ، الشؤون الأكاديمية ، منشورات وحدة الجودة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

تُعد عملية التحفيز من أخطر المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال، وتنتج عن عوامل متعددة، أبرزها:

1. عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والعاملين.
2. غياب الدراسات العلمية والميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
3. عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء وتحديد استحقاق الحوافز.
4. عدم دقة عمليات تقييم الأداء وخضوعها للأهواء الشخصية.
5. ضعف مهارة المديرين في تطبيق نظام الحوافز وتحيز بعضهم.
6. قصور المتابعة والرقابة على تطبيق الحوافز وقياس فعاليتها.
7. غياب الإحصاءات التي توضح نواحي القصور في نظام التحفيز.¹
7. مشكلات التقييم:

تُعد مشكلة الافتقار إلى معايير موضوعية في تقييم الأداء من أخطر المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، لما تسببه من آثار سلبية يصعب التنبؤ بعواقبها.²

إن من أبرز المشكلات الإدارية عدم تفهم العاملين لأساليب ونظم العمل، مما يؤدي إلى تبني حلول جامدة تشبه المعادلات الرياضية، بينما الحل الإداري الواقعي يجب أن يُركّز على رفع المعاناة وتحسين الأداء.

8. المشكلات الاستراتيجية:

يُشير (الدوري) إلى أن المنظمات تواجه مشكلات استراتيجية رئيسية، من أبرزها:

1. غياب الأهداف أو معايير الأداء الكمية.

¹ السالم ، مؤيد سعيد و عادل حrchوش ، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد، ص312،

² الأعرجي ، عاصم واخرون ، (١٩٨٢) : نظريات التطوير الإداري ، الطبعة الاولى، جامعة بغداد ، العراق .

2. ضعف نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير بيانات دقيقة في الوقت المناسب.

3. تدهور الابتكار التكنولوجي.

4. استبدال الأهداف، ويظهر ذلك في شكلين:

استعاضة السلوك: أي تحويل الجهود نحو أهداف بديلة لا تخدم الغرض الأساسي.

القصور عن الأداء الأمثل: أي عدم تحقيق أقصى كفاءة ممكنة.

5. خضوع عملية التقويم للأحكام الشخصية.¹

9. مشكلات التكيف البيئي:

أوضح (الشماع) أن المنظمات تواجه ثلاث مشكلات تكيف بيئي رئيسية:

1. المشكلة الإبداعية: وتتمثل في عجز المنظمة عن التطوير والابتكار لتحسين موقعها التنافسي.

2. المشكلة الفنية: وتتمثل في ضعف القدرة على تطوير التكنولوجيا اللازمة لدعم الإبداع المؤسسي.

3. المشكلة الإدارية: وتتمثل في ضعف كفاءة التنفيذ في مواجهة تحديات المستقبل بطريقة تكيفية.²

10. المشكلات السلوكية الإدارية:

يرى (كريدي) أن دخول العلوم السلوكية إلى مجال الإدارة جاء بسبب تعامل الإدارة المباشر مع الإنسان،

الذي يتأثر بعوامل فيزيقية في بيئة العمل وأخرى شخصية ونفسية.³

وقد صَنَّف المشكلات السلوكية في الميدان الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. مثيرات شخصية.

2. مثيرات في العمل.

¹ الدوري ، زكريا مطلق ، (٢٠٠٣) : الإدارة الاستراتيجية ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 458.

² الشماع ، خليل محمد ، (١٩٩١) : مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، جامعة بغداد .

³ كريدي ، ياسين عبد الصمد ، (٢٠٠٥) السلوك الإداري ، جامعة البصرة ، العراق ، ص 48

3. مثيرات اجتماعية.

4. مثيرات حضارية.

آلية معالجة المشكلات الإدارية:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها العديد من المشكلات المتباينة، والتي تختلف طبيعتها من مؤسسة إلى أخرى، ومن بين هذه المؤسسات الجامعات. فبعض المشكلات تنشأ نتيجة طبيعة العمل ذاته، وبعضها الآخر يعود إلى طبيعة الموظفين، أو إلى العلاقات القائمة بينهم وبين المسؤولين أو بيئتهم العملية. ومتى ما غابت الحلول المناسبة، وتأخر اتخاذ القرارات الملائمة بشأنها، فإن ذلك يؤدي إلى تعطيل العمل وإحداث إرباك كبير على مستوى الأفراد والمؤسسة، ويضعف قدرتها على إنجاز المهام بأقل الإمكانيات الممكنة والمتاحة.

ولا يظهر نجاح القائد أو فشله، ولا كفاءة المدير أو عدم صلاحيته، إلا من خلال قدرته على تجاوز الأزمات والانتقال بعامله من مرحلة الأزمة إلى مرحلة الاستقرار. وغالبًا ما يتوقف اجتياز الأزمة على نوعية القرار المتخذ ومدى ملاءمته لطبيعة الأزمة القائمة.

إن حل المشكلات يُعدّ مهارة أساسية ومطلوبة بشكل يومي داخل المؤسسات، إذ إن الأوقات الصعبة تكشف دومًا عن مشكلات غير متوقعة، مما يفرض الحاجة إلى وجود منهج واضح ومنظم للتعامل معها بكفاءة وسرعة. ويشمل هذا المنهج تحليل المشكلة، وتحديد مراحل اتخاذ القرار، ودراسة النتائج المترتبة على كل قرار محتمل.

ويتمثل التحدي الرئيسي في التعامل مع أي مشكلة — سواء كانت تعبر عن عجز في الأداء أو فرصة لتحسينه — في اتباع أسلوب فعال لحلها. ويتضمن ذلك تحديد الفجوة أو الانحراف بين "المستوى المحقق" و"المستوى المخطط"، ثم اختيار التصرف الأمثل لتجاوز القصور أو استثمار فرصة التحسين.

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى نقطتين أساسيتين:

1. كلا نوعي المشكلات يمثل حالة من الخلل أو عدم التوازن، ويكمن الحل في سد الفجوة بين المستويين أو استعادة التوازن.

2. باستثناء حالات محدودة، يكون الحل في رفع المستوى المحقق إلى المستوى المخطط، وليس العكس، إلا في الحالات التي يثبت فيها أن المستوى المخطط كان مبالغاً فيه، أو أن الظروف قد تدهورت بشكل لا يسمح بتحقيقه.

وتُعد هذه الحالات من أصعب الظروف التي يواجهها رؤساء الأقسام، إذ تجبرهم ظروف "عدم التأكد" على الاعتماد بدرجة كبيرة على الإبداع والتجديد في معالجة المشكلات. فالمشكلات غير التقليدية تحتاج بطبيعتها إلى حلول غير تقليدية.

ويقوم رؤساء الأقسام باتخاذ القرارات في ظل جميع هذه الحالات، غير أن حالي "المخاطرة" و"عدم التأكد" هما الأكثر شيوعاً عند مواجهة المشكلات المعقدة وغير المحددة بوضوح.

وقد وضع الباحثون مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن اتباعها في معالجة المشكلات بطريقة فعالة ومنظمة، من أبرزها:

1. الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها:

وتشمل عدة تصنيفات:

مشكلات ناتجة عن نقص المعلومات أو المهارات، تجعل الأفراد لا يعرفون ماذا يفعلون أو كيف يتصرفون.

مشكلات ناتجة عن ضعف الحوافز والدوافع.

صعوبات بيئية أو تعليمية تحول دون أداء المهام بالشكل المطلوب.

2. إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة:

فبعض المشكلات تحتاج إلى أكثر من حل، الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها والاستفادة من التجارب السابقة لاختيار البديل الأنسب.

ومن النماذج المستخدمة في هذه الخطوة:

أنموذج الحلول العقلانية: ويهدف إلى الوصول إلى حل مرضي للمشكلة، حتى وإن لم يكن مثالياً، بسبب صعوبة جمع كل المعلومات اللازمة للوصول إلى الحل الأمثل.

النموذج الفوضوي: يستخدمه بعض رؤساء الأقسام عندما يخلطون بين مشكلاتهم وأولوياتهم، ثم يختارون حلاً من بين مجموعة حلول متشابكة دون مراعاة الترتيب المنطقي للمشكلات.

3. وضع قائمة بالأفكار والحلول وتقييم الخيارات:

بعد جمع مجموعة من الأفكار المحتملة، تُدوّن هذه الحلول وتُقيّم وفق معايير محددة، مع مراعاة ما يلي:

الضوابط والقيود المؤثرة في الحل.

إيجابيات وسلبيات كل حل.

احتمالات النجاح أو الفشل، مع استبعاد البدائل غير الممكنة.

4. اتباع الطريقة الإبداعية:

إذا لم تبدُ أي من الحلول السابقة مناسبة، يُستحسن البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة لتوليد حلول غير تقليدية.

هذه الخطوات تشكّل منهجاً علمياً وعملياً لمعالجة المشكلات الإدارية، وتسهم في تعزيز قدرة القادة والمديرين على اتخاذ قرارات فعالة تضمن تجاوز الأزمات وتحقيق الاستقرار الإداري.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرة على وصف الظاهرة الإدارية كما هي في واقعها السعودي، ثم تحليل أبعادها وعلاقاتها السببية في ضوء التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة المشكلات الإدارية

المعقدة التي تتداخل فيها العوامل التنظيمية، الثقافية، والتكنولوجية، ولا يمكن فهمها عبر وصف سطحي أو قياس معزول عن سياقه المحلي¹.

مجتمع الدراسة والعينة:

- مجتمع الدراسة: يشمل جميع المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية (عامة وخاصة) التي توظف 20 موظفًا فأكثر.

- العينة: تم اختيار عينة غرضية (Purposive Sample) مكونة من:

- 15 مديرًا تنفيذيًا من قطاعات مختلفة،

- 150 موظفًا عبر استبيان إلكتروني،

- 5 خبراء في مجال ريادة الأعمال والحوكمة من هيئة "منشآت" وغرف التجارة.

وقد استُخدم مبدأ التشبع النظري كمعيار لإنهاء جمع البيانات.

أساليب تحليل البيانات:

- التحليل الموضوعي (Thematic Analysis): لتصنيف الاستجابات إلى محاور رئيسية (مثل: مشكلات استراتيجية، تشغيلية، بشرية).

- التحليل المرجعي لرؤية 2030: لربط النتائج بأهداف الرؤية (مثل: تحسين بيئة الأعمال، تمكين القطاع الخاص، رفع الكفاءة الحكومية)².

- الاستنتاج الاستقرائي: للوصول إلى توصيات عملية تتماشى مع السياق السعودي³.

الاعتبارات الأخلاقية:

¹ الحربي، خالد. (2021). منهجية البحث في الدراسات الإدارية: منظور سعودي. الرياض: مطبعة جامعة الملك سعود.

² الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2023). Annual Report on SMEs in Saudi Arabia. <https://www.monshaat.gov.sa>.

³ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). Indicators of Organizational Efficiency in the Public Sector.

تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية من خلال:

- الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين،
- ضمان سرية الهوية وعدم الكشف عن أسماء المؤسسات،
- استخدام البيانات لأغراض بحثية أكاديمية فقط.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين:

1. البيانات الأولية:

- مقابلات شبه مُنظمة: أُجريت مع عينة من المدراء التنفيذيين، مدراء الأقسام، ورواد الأعمال في قطاعات مختلفة (خدمات، صناعة، تقنية) في مدن سعودية رئيسية (الرياض، جدة، الدمام).
- استبيان إلكتروني: وُزِعَ على 150 موظفًا من مستويات إدارية متنوعة، لاستطلاع آرائهم حول طبيعة المشكلات الإدارية التي يواجهونها.

2. البيانات الثانوية:

- تقارير وطنية رسمية: مثل تقارير هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والمركز الوطني للقياس.
- الرؤية والتقارير الحكومية: خصوصًا رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني.
- دراسات أكاديمية سعودية: رسائل جامعية من جامعات سعودية تناولت الإدارة في السياق المحلي.

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود الموضوعية:

يقصر هذا البحث على دراسة المشكلات الإدارية في المؤسسات السعودية، ويشمل ذلك:

- المشكلات الاستراتيجية (كضعف التخطيط وغياب الرؤية)،

- المشكلات التشغيلية (كسوء إدارة الموارد وانعدام الكفاءة)،

- المشكلات السلوكية (كضعف التواصل، مقاومة التغيير، وانعدام ثقافة النقد البناء).

ثانيًا: الحدود المكانية :

يركّز البحث على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على عينة من المؤسسات في

ثلاث مناطق رئيسية:

- الرياض (كعاصمة إدارية واقتصادية)،

- جدة (كمركز تجاري رئيسي)،

- الدمام (كقلب للقطاع الصناعي والطاقة).

ثالثًا: الحدود الزمانية:

يغطي البحث البيانات والممارسات الإدارية خلال الفترة من 2018 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت

تسارعًا كبيرًا في تنفيذ برامج رؤية المملكة 2030، ما يجعلها ذات دلالة خاصة لفهم التحديات الإدارية في

سياق التحول الوطني.

رابعًا: الحدود البشرية:

تركّز العينة الميدانية على:

- المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام،

- الموظفين في المستويات المتوسطة والتنفيذية،

- خبراء من هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) وغرف التجارة.

الخاتمة

يُعدّ تحسين ممارسات إدارة الأعمال ركيزةً أساسية لتحقيق طموحات المملكة العربية السعودية في بناء اقتصاد معرفي متنوع ومستدام، كما تنصّ عليه رؤية 2030 وقد كشف هذا البحث أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات السعودية—سواء في القطاع العام أو الخاص—لا تكمن في نقص الموارد أو ضعف الأفكار، بل في اختلالات جوهرية في النماذج الإدارية السائدة، التي ما زالت تتأثر بأساليب تقليدية تفتقر إلى المرونة، الشفافية، والرؤية الاستباقية.

ومن أبرز النتائج التي توصّل إليها البحث أن المشكلات الإدارية في السياق السعودي تتفاعل عبر ثلاثة مستويات مترابطة:

- المستوى الاستراتيجي، حيث يعاني كثير من المؤسسات من غياب التخطيط طويل الأمد وربط الأهداف بمؤشرات أداء واضحة،

- المستوى التشغيلي، الذي يشهد هدرًا في الموارد بسبب ضعف الرقابة الداخلية وانعدام آليات المساءلة،

- المستوى السلوكي، حيث تُهمّش ثقافة النقد البناء، وتُقاوم المبادرات التغييرية، ويُنظر إلى القيادة كسلطة لا كمسؤولية.

كما بيّنت الدراسة أن هذه المشكلات لا تتعارض فحسب مع مبادئ الحوكمة الحديثة، بل تُشكّل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق أهداف رؤية 2030، خاصةً في ما يتعلق بتحسين بيئة الأعمال، وتمكين القطاع الخاص، ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

وفي ضوء هذه النتائج، يُوصى بضرورة:

- دمج مفاهيم الإدارة الحديثة (كالمرونة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في برامج التدريب الوطني،

- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة عبر أنظمة داخلية فعّالة،

- ربط تقييم أداء المؤسسات بمؤشرات تتماشى مع رؤية 2030،

- دعم البحوث التطبيقية التي تُترجم النظريات الإدارية إلى حلول واقعية تناسب الخصوصية السعودية.

المراجع:

المراجع العربية:

1. الأعرجي، عاصم وآخرون. (1982). نظريات التطوير الإداري. الطبعة الأولى، جامعة بغداد، العراق.
2. الجامعة الإسلامية. (2006). بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس القسم الأكاديمي. نسخة أولية، الشؤون الأكاديمية، منشورات وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الجبوري، عبد الكريم راضي. (2007). المدير الناجح. دار التيسير ودار البحار، بيروت، لبنان.
4. الحربي، خالد. (2021). منهجية البحث في الدراسات الإدارية: منظور سعودي. الرياض: مطبعة جامعة الملك سعود.
5. الدوري، زكريا مطلق. (2003). الإدارة الاستراتيجية. جامعة بغداد، العراق.
6. درة، عبد الباري وآخرون. (1994). الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي). المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
7. السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش. (2000). إدارة الموارد البشرية. جامعة بغداد.
8. السامرائي، فيصل يونس محمد. (2002). المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
9. السماك، محمد أزهر وآخرون. (2000). أصول البحث العلمي. مطبعة جامعة الموصل، الطبعة الأولى، العراق.
10. الصقّار، فاضل. (2002). إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة. دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
11. شمس الدين، عبد الله شمس الدين. (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. مركز تطوير الإدارة الإنتاجية، الجمهورية العربية السورية.
12. الشماع، خليل محمد. (1991). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. جامعة بغداد.

13. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2023). Annual Report on SMEs in Saudi

Arabia. <https://www.monshaat.gov.sa>

14. الياس، مي فيصل. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات

جامعة بغداد وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة

بغداد.

15. كريدي، ياسين عبد الصمد. (2005). السلوك الإداري. جامعة البصرة، العراق.

16. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). Indicators of Organizational Efficiency

.in the Public Sector

المراجع الأجنبية:

- Gmelch, W., & Parkey, F. (1999). Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator. (ERIC, ED U 430493).
- Seedrof, Rite. (1992). The Problem-Solving Role of the University Department Chair. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, April.