

## المبحث الثالث: نظريات التنمية الإدارية

أثناء الثورة الصناعية أنشئت المنظمات رداً على حاجات الأفراد، مما أحدث تطورات كبيرة في الإدارة والتكنولوجيا و هذه المنظمات مدعومة بالإدارة الصناعية والتقنيات المتقدمة، ولعبت دوراً محورياً في تحقيق التنمية الإدارية والبشرية وكانت النظريات الإدارية، سواء التقليدية أو الحديثة حاسمة في هذه العملية، متطورة باستمرار لتلبية متطلبات كل مرحلة تاريخية.

### المطلب الأول: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) Classical Organization : Theories

تأثرت هذه النظريات بالاتجاهات الفكرية التي سادت في الفكر الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين ، وأكدت على الجوانب المادية في التعامل مع العامل، فاعتمدت المنظمة نظاماً شبه مغلقاً مع العلاقات الإنسانية، ومن أبرز النماذج النظرية في هذه الحقبة التاريخية، ما يعرف حالياً بالمدخل الميكانيكي، أو الآلي، أو التقليدي، ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

**أولاً . نظرية الإدارة العلمية:** التي طورها فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، تقوم على مبدأ تحسين الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحليل العمليات العملية وتحسينها وتركز هذه النظرية على طرق تحليل المهام الفردية للعمال وإعادة تصميمها بطريقة تجعلها أكثر كفاءة و تعتمد النظرية على استخدام الأساليب العلمية لدراسة العمل وتطوير "أفضل طريقة" لأداء كل مهمة.

هناك عدة مبادئ أساسية للإدارة العلمية، منها:

- **الدراسة العلمية للعمل:** يجب تحليل العمليات العملية بطريقة علمية لتحديد الطريقة الأكثر فعالية لأدائها.
- **اختيار العمال وتدريبهم:** ينبغي اختيار العمال بناءً على قدراتهم الخاصة وتدريبهم على الطرق الأكثر كفاءة في العمل.
- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل بين التخطيط والتنفيذ، مع تخصيص المهام الأكثر تعقيداً للإدارة والمهام الأكثر بساطة للعمال.

● **التعاون بين الإدارة والعمال:** ينبغي أن تعمل الإدارة والعمال معاً لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

ولتحقيق التنمية الإدارية بناءً على المبادئ التي تقدمها المدرسة العلمية، من الضروري الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين في التطوير الإداري والإصلاح و يتطلب ذلك أيضاً من الإدارة تأهيل الكوادر البشرية وتطوير مهاراتهم من خلال تبني سياسات تدريبية مستندة إلى منهج علمي يركز على تحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية بدقة.

وقد أثارت نظرية الإدارة العلمية جدلاً واسعاً، حيث يرى النقاد أنها تقلل من إبداع العمال وتجعل العمل روتينياً ومملأً، وتركز بشكل مفرط على الكفاءة على حساب رفاهية العمال.

**ثانياً. نظرية المبادئ الإدارية Theory of Administrative Principales :**

تعتبر الوظائف التي أشار إليها فايول من المؤشرات الدالة على وجود العمليات التنموية، لأنها تشكل القواعد المهمة الواجب اتباعها في السياسات التنموية الحكومية، وهذا واضح من خلال اهتمامه بها أو ما يسميها بالوظيفة التطويرية، وتعتبر نظرية المبادئ الإدارية حجر الزاوية في تطور التنمية الإدارية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية ، حيث يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وفعاليتها، وتساهم هذه النظرية في تطوير الممارسات الإدارية بعدة طرق وهي:

● **توحيد الممارسات:** تطبيق المبادئ الإدارية يساعد على توحيد الأساليب الإدارية عبر المنظمات، مما يخلق بيئة أكثر تنظيماً وقابلية للتنبؤ.

● **تحسين القيادة:** إن المبادئ مثل وحدة القيادة والتسلسل الهرمي تساعد في توضيح الهيكل القيادي داخل المنظمة، مما يسهل على الموظفين فهم خطوط السلطة ومسؤولياتهم.

● **تعزيز الكفاءة:** إن النظام والتقسيمية تعزز الكفاءة عن طريق تنظيم الموارد والعمليات بطريقة تقلل من الهدر وتحسين الإنتاجية.

● **زيادة المشاركة :** المبادرة والروح الجماعية تشجع الموظفين على المشاركة بنشاط في تحقيق أهداف المنظمة، مما يزيد من التزامهم ورضاهم في العمل.

● **تعزيز الاستقرار:** استقرار العمالة يقلل من دوران العمالة ويعزز الاستقرار داخل المنظمة، مما يسمح بتراكم المهارات والخبرات التي تعود بالنفع على الأداء العام.

● **التكيف مع التغيير:** تطبيق المبادئ الإدارية يسمح للمنظمات بأن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، مما يعزز استدامتها وقدرتها على المنافسة.

بهذه الطرق ، تساهم نظرية المبادئ الإدارية في تطوير وتحسين التنمية الإدارية، مما يساعد المنظمات على الازدهار في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة اليوم.

**ثالثًا. النظرية البيروقراطية:** التي طورها عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر**، تعد من أهم النظريات في الإدارة والتنظيم و تركز هذه النظرية على ترتيب وتنظيم الهياكل الإدارية بطريقة منظمة ومحكمة لضمان الكفاءة والفعالية و في سياق التنمية الإدارية تلعب النظرية البيروقراطية دورًا حيويًا من خلال العناصر التالية:

● **الهيكلية المنظمة:** تقدم البيروقراطية نموذجًا للهيكل التنظيمي حيث يتم تحديد المسؤوليات والأدوار بوضوح، ما يؤدي إلى تقليل الالتباس وزيادة الكفاءة.

● **التخصص الوظيفي:** تشجع البيروقراطية على التخصص الوظيفي حيث يتم تكليف الأفراد بمهام محددة تتناسب مع خبراتهم وتخصصاتهم، مما يعزز الإنتاجية ويحسن جودة العمل.

● **القواعد واللوائح:** الإدارة البيروقراطية تعتمد على مجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة التي تضمن توحيد الأداء والعدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.

● **السلطة الهرمية:** توجد سلسلة واضحة من القيادة والتبعية ضمن الهيكل البيروقراطي، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات.

● **التقييم الموضوعي:** يتم تقييم الأداء في النظم البيروقراطية بناءً على المعايير الموضوعية والقابلة للقياس، ما يقلل من التحيز ويعزز الشفافية.

بهذه الطريقة تساهم النظرية البيروقراطية في تحسين وتطوير الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات والهيئات، مما يدعم عملية التنمية الإدارية ويعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

مما سبق، يمكننا إعطاء حوصلة شاملة لما تضمنته إسهامات النظريات الكلاسيكية بأقطابها الثلاثة، ودورها في تحقيق التنمية الإدارية، والمتمثلة في:

- تقسيم العمل وتخصصه وضبط الوقت والحركة وتنظيم الإدارة
- إهمال الجانب الإنساني
- وجود نظام الضبط سواء للعامل أو للمنظمة ككل
- أهمية المدير الناجح في تحقيق أهداف المنظمة دون مراعاة الجانب النفسي والعاطفي والعلاقات الإنسانية .
- الرقابة الصارمة بمفهومها التقليدي الزجري العقابي، وليس بالمفهوم الحديث التقويمي التوجيهي

كل هذه النتائج سواء الإيجابية أو السلبية، كانت السبب في التمهيد لظهور نظريات جديدة هدفها الأساسي مراعاة الجانب الإنساني بالدرجة الأولى، وهو ما كان من نتائج الثورة السلوكية

**المطلب الثاني: النظريات السلوكية (Behavioral Theories/Human):** تعد النظريات السلوكية، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية، اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي، ركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، أي التنظيم غير الرسمي، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، حيث أجريت العديد من الأبحاث العلمية، التي أيدت نتائجها أهمية المعايير الإنسانية كعامل أساسي وحيوي لاستمرار العمل الإداري

أولاً . نظرية العلاقات الإنسانية: للمفكر التون مايو نظرية العلاقات الإنسانية لها دور مهم في التنمية الإدارية وتُركز هذه النظرية على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات وتعزيز العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة و تتضمن بعض المبادئ الأساسية لهذه النظرية ما يلي:

● **التأكيد على العلاقات الإنسانية:** الاعتراف بأن العلاقات الشخصية والجودة الاجتماعية للبيئة العملية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وإنتاجيتهم.

● **الاهتمام بالحوافز النفسية:** بجانب الحوافز المادية، يجب على الإدارة الاهتمام بالحوافز النفسية مثل الاعتراف، الشعور بالإنجاز، والأمان الوظيفي.

● **التواصل الفعال:** تشجيع التواصل الفعال داخل المنظمة لضمان فهم الأهداف والسياسات بشكل واضح من قبل جميع العاملين.

● **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار لزيادة التزامهم وتحفيزهم.

● **التطوير الوظيفي والتدريب:** توفير فرص للتطوير الوظيفي والتدريب المستمر للموظفين، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من إنتاجيتهم.

تأثير هذه النظرية في التنمية الإدارية يظهر في كيفية تعامل الإدارة مع الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي تحسين العلاقات داخل الفريق والاهتمام بالجوانب النفسية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

**ثانياً. نظرية الحاجات الإنسانية (سلم الحاجات الأساسية لماسلو) :** نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو، المعروفة أيضاً بسلم الحاجات الأساسية، تلعب دوراً مهماً في التنمية الإدارية وإدارة الموارد البشرية وهذه النظرية تقترح أن الحاجات الإنسانية تنظم في هيكل هرمي يبدأ من الحاجات الأساسية مثل الطعام والماء، ثم الأمان، تليها الحاجات الاجتماعية كالانتماء والحب، ثم حاجة التقدير وأخيراً حاجة تحقيق الذات.

في سياق التنمية الإدارية، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم وتحفيز السلوك البشري في بيئة العمل و من خلال التأكد من تلبية حاجات الموظفين على مختلف المستويات، ويمكن للمديرين خلق بيئة عمل محفزة تساعد في تعزيز الإنتاجية والإبداع، على سبيل المثال:

توفير بيئة عمل آمنة يلبي حاجات الأمان للموظفين

العمل على بناء علاقات اجتماعية قوية وثقافة تنظيمية تعزز الانتماء ويمكن أن يلبي الحاجات الاجتماعية.

تقدير الموظفين وتحفيزهم يساعد في تلبية حاجة التقدير، وتوفير فرص للتطوير الشخصي والمهني و يساهم في تحقيق حاجة تحقيق الذات.

إن استخدام نظرية ماسلو في التنمية الإدارية يمكن أن يوجه الجهود نحو تلبية حاجات الموظفين بطريقة منظمة ومنهجية، مما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**ثالثاً. نظريات "X" و "Y" : لدوغلاس ماكجريجور لها تأثير كبير على التنمية الإدارية والممارسات الإدارية في العديد من المنظمات وهذه النظريات تساعد القادة على فهم كيف يمكن لأنماط الإدارة المختلفة أن تؤثر على دوافع الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ، ويظهر إسهامها أيضا في رؤيتها بأن العمل هو نشاط اجتماعي مشترك يجب أن تراعى فيه جميع الشروط والظروف لرفع معنويات الأفراد، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وهي نفسها أهداف وغاية التنمية الإدارية.**

**المطلب الثالث :النظريات الحديثة Modern Theories :** ساهم التطور العلمي والإداري في العالم الغربي في توليد نظريات إدارية جديدة، أسست لمدارس فكرية متطورة و تتميز هذه النظريات بتقديمها لمنهج إداري مختلف عن الأساليب التقليدية، حيث تعتمد على البيئة والسياق وأهداف المؤسسة ، و من بين هذه النظريات نجد نظرية النظم والموقف، والإدارة بالأهداف، وغيرها من المقاربات الحديثة.

**أولاً . نظرية النظم System Theory :** نظرية النظم في التنمية الإدارية تعتبر إحدى الأدوات المهمة لفهم وتحليل العمليات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات و تستخدم هذه النظرية مفهوم "النظام" لوصف كيفية تفاعل الأجزاء المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

في سياق الإدارة يُنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها و يتم تحليل النظام من خلال عدة مكونات رئيسية مثل: الإدخال (الموارد اللازمة)، العمليات (الأنشطة التي تتم داخل النظام)، الإخراج (المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة)، والتغذية الراجعة (المعلومات التي تساعد المنظمة على تقييم وتحسين أدائها).

إن الجمع بين نظرية النظم والتنمية الإدارية يمكن أن يوفر إطاراً شاملاً للمنظمات لتحسين أدائها من خلال فهم أفضل للتفاعلات داخل النظام وبين النظام وبيئته الخارجية.

**ثانياً. نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) :** هي نهج إداري يركز على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تنسيق الأدوار والمسؤوليات بين جميع أعضاء المنظمة و تم تطوير هذه النظرية بشكل أساسي من قبل بيتر دراكر في الخمسينيات، وهي تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين.

### **1- دور نظرية الإدارة بالأهداف في دعم التنمية الإدارية:**

- **تحسين الاتصالات :** تفتح الإدارة بالأهداف قنوات اتصال فعالة بين المديرين والموظفين، حيث يتم مناقشة الأهداف بوضوح وتعديلها بالتوافق.
- **زيادة الالتزام :** عندما يشارك الموظفون في وضع الأهداف، يزداد شعورهم بالملكية والالتزام تجاه هذه الأهداف، مما يعزز الدافع لتحقيقها.
- **تحسين المراقبة والتقييم :** تسهل الأهداف المحددة جمع البيانات وتقييم الأداء بشكل موضوعي، مما يسمح بتقديم تغذية راجعة فعالة وتحديد مجالات التحسين.

• **تعزيز التطوير المهني:** تشجع هذه النظرية على التطوير المستمر للمهارات والكفاءات الفردية، حيث يصبح التعلم جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية.

• **دعم التغيير الاستراتيجي:** تساعد الإدارة بالأهداف المنظمات على التكيف مع التغييرات البيئية من خلال إعادة تقييم الأهداف بشكل دوري وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الحاجة.

## 2-تحديات تقف في وجه تطبيق مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف نذكر منها:

• **صعوبة تحديد الأهداف:** قد يكون تحديد أهداف قابلة للقياس والتحقق منها تحدياً، خاصة في بيئات العمل المعقدة.

• **المقاومة للتغيير:** قد يعارض بعض الموظفين أو الإداريين النهج الجديد، خاصة إذا شعروا أنه يهدد مكانتهم أو يحملهم مسؤولية أكبر.

• **التركيز المفرط على النتائج قصيرة الأجل:** قد تؤدي الإدارة بالأهداف إلى التركيز بشكل مفرط على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد على حساب الأهداف طويلة الأجل والتنمية المستدامة.

بشكل عام، تقدم نظرية الإدارة بالأهداف إطاراً فعالاً لتعزيز التنمية الإدارية، ولكن يجب مراعاة التحديات والتكيف مع الظروف الخاصة لكل منظمة لتحقيق أفضل النتائج.

**ثالثاً. النظرية الموقفية Contingency Theory:** النظرية الموقفية المعروفة أيضاً بنظرية القيادة الموقفية، تلعب دوراً مهماً في دعم التنمية الإدارية و هذه النظرية تفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يمكن أن يكون فعالاً في جميع الظروف و بدلاً من ذلك، يجب على القادة تعديل أساليبهم بناءً على الموقف الذي يواجهونه ومراعات خصائص الأفراد الذين يقودونهم.

في سياق التنمية الإدارية، تساعد النظرية الموقفية المديرين على فهم كيفية التأثير بشكل فعال على فرقهم وتحسين الأداء من خلال:

● **التكيف مع المتغيرات:** تمكين المديرين من تعديل سلوكياتهم القيادية لتناسب مع متغيرات الموقف الخاص، مثل طبيعة المهمة، والعلاقات داخل الفريق، ومستوى الضغوطات الخارجية.

● **زيادة الفعالية:** من خلال التطبيق العملي للنظرية، يمكن للمديرين تحقيق نتائج أفضل بتكييف استراتيجياتهم القيادية لتناسب الحاجات الفردية لأعضاء فريقهم والظروف الخاصة بالمؤسسة.

● **تطوير المهارات القيادية:** تشجع النظرية الموقفية المديرين على تطوير مجموعة واسعة من المهارات القيادية واستخدامها بمرونة، مما يزيد من قدرتهم على القيادة بفعالية في مختلف السياقات.

بشكل عام تساهم النظرية الموقفية في بناء منظومة إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات المتغيرة ويدعم التنمية الإدارية المستدامة في المنظمات.

وهناك نظريات حديثة أخرى في التنمية الإدارية تتضمن مجموعة متنوعة من الأفكار والممارسات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في الإدارة ضمن المؤسسات وتشمل هذه النظريات:

1. **الإدارة الرشيقة (Agile Management):** تركز على السرعة والمرونة والاستجابة للمتغيرات و تستخدم هذه النظرية بشكل خاص في قطاع تكنولوجيا المعلومات ولكنها تمتد الآن إلى قطاعات أخرى.

2. **الإدارة الهولقراطية (Holacracy):** نظام إداري يزيل الهيكل التقليدي للسلطة الهرمية ويحل محلها بنظام يعتمد على الدوائر المتداخلة والأدوار المحددة، مما يسمح بتوزيع أكثر ديمقراطية للقوة واتخاذ القرارات.

3. **الإدارة القائمة على الأدلة (Evidence-based Management):** هذه النظرية تشجع على استخدام البيانات والأدلة العلمية في اتخاذ قرارات الإدارة لضمان الفعالية والكفاءة.

4. **نظرية القيود (Theory of Constraints)** تركز على تحديد وإدارة القيود التي تحد من أداء المؤسسة وتعمل على تحسينها من خلال منهجيات منظمة.

5. **الإدارة الخضراء (Green Management)** : تركز على دمج الممارسات البيئية في الإدارة لضمان التنمية المستدامة والحد من الأثر البيئي للمؤسسات.

6. **نظرية الخدمة (Servant Leadership)** تقوم على فكرة أن القائد يجب أن يكون خادماً أولاً، يعمل على تلبية احتياجات الموظفين وتمكينهم ليصبحوا أكثر فعالية ومشاركة في المؤسسة.

هذه النظريات تعكس التطور في فهمنا للإدارة وتشدد على أهمية التكيف والابتكار في التعامل مع تحديات العمل المعاصرة.