

إدارة الموارد البشرية [9]

الفصل السابع (تقويم الأداء)

تعريف تقويم الأداء، وأهميته:

يُعرف تقويم الأداء:

" بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم".

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة:

إن النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء تخدم عدة أهداف، منها ما هو **إداري**، ومنها ما هو لأغراض **التوجيه والإرشاد**، ومنها ما هو لأغراض **البحث العملي**، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

✚ الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهائها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

✚ أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

✚ أهداف البحث العملي:

ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:

- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل، الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

[سؤال]: لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟

الإجابة:

- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة.
- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كبيرين.
- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

[سؤال آخر]: متى يجب أن يتم تقويم الأداء ؟

الإجابة: تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الأداء سنوياً ولكن يجب ملاحظة الآتي:

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء.

طرق تقويم الأداء:

تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات، ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في (٨ طرق) هي:

1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale :

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة ، فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... وتحدد الدرجات على أساس من ١ إلى ٥ أو من ١ إلى ٣ ، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و ٥ أو ٣ أعلى درجة.

مثال عن طريقة (التدرج البياني) على معيار (٥ درجات).

اسم الموظف : مسمى الوظيفة : التاريخ :					العناصر
القسم : القائم بالتقويم :					
درجات التقويم					نوعية الأداء / الدقة / الموضوعية
متميز ٥	جيد جدا ٤	جيد ٣	مرضي ٢	ضعيف ١	
بارز بشكل ملفت للنظر	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	كمية الأداء
					الحاجات للأشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصادقية / الانتظام، العورية
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم : التوقيع : التاريخ :					
معدت التقويم : التوقيع :					

نموذج للتقويم على طريقة سلم التدرج البياني

ورغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعداده إلا أنه جوانب سلبية نذكر منها:

- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض.
- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

2 - طريقة الترتيب Ranking Scale:

- وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم ، بدءاً من إعطاء رقم ١ للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.
- فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.
- وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.
- ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية ، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

3- طريق الوقائع الحرجة Critical Incident Method:

- والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة.
- ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.
- ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة ملف الموظف.
- وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.
- وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى.
- ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل :
 - ✓ الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
 - ✓ نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
 - ✓ يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

4 - طريقة قائمة الاختيار Checklist Method:

- وتعتمد هذه الطريقة " قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.
- ويقوم بالتقويم الرئيس المباشر عادة وهو الذي يتولى الإجابة على هذه الأسئلة.

- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان النسبية لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.
- ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها ، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.
- غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال.
- وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

5- طريقة الاختيار الإجابي Forced Choice Method :

- وطبقاً لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الشخص.
- مثال ذلك العبارات التالية (أمثلة على النواحي الإيجابية):

- (1) ينجز العمل في الوقت المناسب.
- (2) يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.
- (1) يبدي اهتماماً بالوظيفة.
- (2) يتناسب أدائه مع المعايير المحددة.
- (1) يخطط لعمله.
- (2) يستمع للتعليمات بدقة.

(أمثلة على النواحي السلبية):

- (1) لا يملك روح المبادرة.
- (2) يستخدم دائماً الاجازات المرضية.
- (1) بطئ الملاحظة والبديهة.
- (2) ليس سريع الفهم.
- (1) متردد في أوقات الازمات.
- (2) يميل إلى التأخير في اتخاذ القرارات.

- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة الى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية.
- حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة.
- ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة إنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.
- غير ان من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم.

6 - طريقة التقرير المكتوب Method Essay:

- وهنا يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة:
- ان كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف ، كما انها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير الامر الذي يساعد في الحكم علي نوعية التقرير ، كما ان الموظفين انفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.
- غير ان لهذه الطريقة أيضا سلبيات نذكر منها:
- (1) ان نوعية التقرير يعتمد علي مهارة القائم بإعداد صياغة وكتابة الفاظ التقرير ، وقد تكون نتائجه عكسية علي الموظف حينما يكون اعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
- (2) قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الأخر قصير جداً ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.
- (3) وأخيراً فلا زال هناك احتمال " تأثير الهالة " الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته في جميع الفقرات.

7 - طريقة التوزيع الاجباري:

- والهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.
- ويلاحظ هنا ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي:
- (1) **التساهل المطلق:** ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- (2) **التشدد المطلق:** ومن ثم يعطى كل المرؤوسين تقديرات متدنية.
- (3) **الوسطية:** حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة أو الضعف في أي منهم.
- وانطلاقاً من هذه الاحتمالات وتلافياً لحدوثها فان الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع الساند للظواهر حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع وتتم هذه العملية علي النحو التالي:
- (1) تتم كتابة أسماء الافراد المطلوب تقويم أدائهم علي بطاقات أو كروت صغيرة تحمل اسماً علي كل كرت.
- (2) يطلب من المشرف ان يوزع الكروت علي خمس مجموعات كالآتي :
- المجموعة الأولى - ضعيف أو غير مرضي.
- المجموعة الثانية - مرضي.
- المجموعة الثالثة - جيد.
- المجموعة الرابعة - جيد جداً.
- المجموعة الخامسة - متميز.

3) يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي:

- ✓ المجموعة الاولى - ١٠ % من اجمالي الكروت (ضعيف).
- ✓ المجموعة الثانية - ٢٠ % (مرضي).
- ✓ المجموعة الثالثة - ٤٠ % (جيد).
- ✓ المجموعة الرابعة - ٢٠ % (جيد جدا).
- ✓ المجموعة الخامسة - ١٠ % (تميز).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولكن يعاب عليها وضع حدود لما يجب ان تكون عليه النتائج ، الامر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ، كما ان هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

8- طريقة التقرير الحقلية (الميدانية):

- تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.
- ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين.
- وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو منبسط يتمثل في :

1. أداء متميز.

2. أداء مرضي.

3. أداء غير مرضي.

- ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف لأنه من خلال جمع معلومات أخرى عن الموظف من أشخاص غير الرئيس ثم التحقق من هذه المعلومات يصل الخبير إلى تقويم حيادي لأداء الموظف.
- كذلك تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف أو الرؤساء الآخرين.
- غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها. وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدام خبراء من الخارج.

مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة):

- حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقويم.
- وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء :

(1) عدم وضوح معايير التقويم:

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات ، وعلى سبيل المثال لو رجعنا إلى طريقة " سلم التدرج البياني " Graphic Rating Scale، لوجدنا أن مصطلحات "مرضي" "جيد" قد تكون مشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم، ومن ثم فقد يختار إحداهما لتمثل له نفس الشيء.

(2) تأثير الهالة Halo Effect:

- ويعني أن تقويم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر ، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المرؤوس " جيدة " أو " سيئة " فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف ، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً.
- أن أدراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتباس من بعض طرق التقويم.
- ومن خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

(3) الميل للوسطية Central Tendency:

- يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسهم في وسط الطريق متجنبين بذلك أقصى درجات التقويم وادناها ، فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (١) الى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون على (٣).
- وإذا كانت مقاييس التقويم بين غير مرضي ومرضي و متميز فإن التركيز سيكون علي اختيار درجة مرضي هكذا وهذا الميل للوسطية يعني ان جميع الموظفين المقومين هم درجة " وسط " أو " مرضي " وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر ، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.
- ومن أجل التغلب على هذه " الوسطية " في بعض طرق التقويم ، فإن طريقة الترتيب أو التدرج يمكن أن تزيل أثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب أن يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

(4) التحيز الشخصي Personal Bias:

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين ، وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية ، أو اجتماعية أو دينية أو عرقية ، أو سياسية ، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

(5) التشدد والليونة Strictness or Leniency:

- كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات ، وأخرى متشددة.
- ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء ، ولكن كلنا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة.
- فكيف مثلاً نقتنع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها إلى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ آخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

(6) التأثير الإداري Managerial Influence :

- كما عرفنا من قبل فإن أهداف التقويم متعددة: وأن من ضمنها التقويم بهدف منح العلاوة، أو المكافأة التشجيعية، أو الترقية، أو التدريب.
- ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة أو الترقية المكافأة، إلى إعطاء تقديرات غير متدنية لمروسيهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.
- كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم، هو تطوير وتدريب الموظفين.

كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء؟

- الأساس في وجود إدارة للموارد البشرية بالمنظمات هو: **تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة.**
- وتقويم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق **هذين الهدفين** ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي خطأ في تقدير نتائجه لا بد وأن يعكس سلبياً على كلا الطرفين: **المنظمة والأفراد.**
- ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحيط بهذه العملية.
- **ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره في ما يلي:**
- ✓ **أولاً:** الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً، لأن معرفة المشكلة وتحديدتها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.
- ✓ **ثانياً:** بما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على المنظمة أن تختار الطريقة التي تناسب الموقف، والهدف، الوظيفة موضوع التقويم، والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.
- ✓ **ثالثاً:** عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من مراجعتها من رئيس الرئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقويم ستناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف **مثل:** منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية، ترقيته أو نقله إلى مكان آخر، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.
- ✓ **رابعاً:** إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقويم أداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوي في هذا الاطار موضعاً فيها أسباب تظلمه وعلى رئيس الرئيس ان يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات وربما تقارير التقويم السابقة. وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقويم لإدارة الافراد لدراسته أو الى لجنة محايدة وعلى كل حال لا بد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من ان لا يتخذ القرار.
- **ومما سبق يجب ان نتذكر:**

ان نزاهة عملية تقويم الأداء في مجتمع إسلامي تحتاج الى توفير عنصر الخوف من الله من جانب القائم بالتقويم، ومتى ما تأكد للمرؤوسين ان القائمين بعملية التقويم ينطلقون من هذا المبدأ فانه لا حاجة للتظلم عندئذ.

مسئوليات تقويم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقويم ؟

- قد يظن للوهلة الأولى ان الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقويم الدوري للأداء ، لكن الامر خلاف ذلك.
- رغم ان دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك.
- وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين (٥ أطراف) وهم:

أولاً : الرئيس المباشر :

- الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات ومن حيث تقويم قدراته وانجازاته.
- ان ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في اطار تقويم الأداء هو التأكد من أربعة جوانب لهذه العملية وهي :
 1. ما هو مستوى أداء الموظف؟
 2. ماهي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف من أجل الارتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً ؟
 3. هل الموظف جاهز للترقية الى منصب بمسئوليات أعلى أو يحتاج الى قدرات أكبر ؟
 4. هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف أو ان حالته ميؤوس منها أو هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها؟

ثانياً: رئيس الرئيس المباشر :

- تتطلب بعض المنظمات ان يقوم بمراجعة تقويم الأداء أو حتى بعملية التقويم أحياناً رئيس الرئيس المباشر ذلك ان الاعتقاد السائد هو ان الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة أم غير ذلك.
- ومن هناك فان فكرة ان يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقويم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود ان تتأكد من ان الموظف يحقق الأهداف في اطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وان الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها وان لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ثالثاً: اللجان :

- وقد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء اقسام يعرفون مسؤولية الموظف موضوع التقويم ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم.
- وكذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات إدارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وانجازاته.
- واذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والحياد في التقويم فان احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً كما ان الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها.

➤ رابعاً: الإشراف المتعدد الرؤوس:

- حيث يكون للموظف فيها أكثر من رئيس ، فمثلاً إذا اختير أحد الموظفين في قسم معين لينضم الى فريق عمل لإنجاز مشروع مؤقت ففي هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان احدهما رئيسه الأساسي البعيد عنه مؤقتاً والآخر رئيس فريق العمل القريب منه وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقويم؟ وكيف يقارن مستوى أداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم وهو بعيد عنهم؟
- الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمى اليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن إذا حدث الاختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر.

➤ خامساً: خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية ، أو خبراء من الخارج:

- يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقويم أداء الموظفين ، وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها.
- ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن يكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم إنجاز القائم عليها.
- ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح أبعاد وزوايا وعناصر التقويم المطلوب ، والطريقة المطلوبة في التقويم وأسلوب القياس والتقدير ، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في طريقة التقويم الحقلية للأداء.

• الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم:

وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقويم فإن هناك اتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية :

- (1) الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه).
- (2) يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- (3) يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- (4) يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

توقيت تقويم الأداء:**[السؤال]: هو متى يجب أن يتم تقويم أداء الموظف ؟**

- في الغالب يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، أو كل ستة أشهر ، ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقويم لكل الموظفين.
- على أنه من جانب آخر قد نجد فترات أخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية ومثل ذلك:
 - (1) فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
 - (2) فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين ، أو من مراحل مختلفة فيه.
 - (3) حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء .. ومن ثم تصحيح الوضع.
 - (4) حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " عندئذ يتطلب الأمر أن يكون التقويم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة ، أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
 - (5) حينما يكون التقويم غير رسمي، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر، وفي أحيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء:

- بعض المنظمات تستعين بخدمات الحاسب الآلي في عملية متابعة الأداء ، أو تحليل نتائجه ، حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وإيضاح النتائج.
- ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية ، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حجتهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لإرتكاب الأخطاء الإنسانية التي يمكن أن تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار ، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقويم.
- ويرى غير المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي إنه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم ويؤيد المؤلف وجهة النظر هذه للأسباب التالية:
 - (1) أن الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
 - (2) هناك من الوسائل ما يمكن أن تحد من تأثير الأخطاء الإنسانية.
 - (3) أن الأخطاء البشرية حتى وإن حدثت في عملية التقويم فهي استثناء وليست قاعدة.
 - (4) وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم (وهم المشرفون) ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج ، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

مقابلات تقويم الأداء:

- بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومخرجاً مع مرؤوسيهام وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب.
- يظن بعض الرؤساء أن نتائج التقويم يجب أن لا يخبر بها الموظف ، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه أن كان جيداً أو سيئاً ، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه ، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء:

يجب على القائم بمقابلات التقويم أن يتبع المبادئ الأساسية الآتية:

- (1) **تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة:** فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة "أنت كسول في العمل" أو "لا يعجبني سلوكك في العمل" يمكن أن يقول " لا يعجبني أسلوبك أو طريقتك في العمل".
- (2) **تجنب الانتقاد الشخصي:** إذا لا بد أن يميز المقابل بين الشخص وسلوكه، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أفعالاً سيئة.
- (3) **لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف:** موضوع التقويم بشكل متوازن.
- (4) **تحديد أهداف واضحة من المقابلة:** يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات بل لا بد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
- (5) **عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة:** يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض.

طرق مقابلات تقويم الأداء:

- هل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد بنتائج التقويم ؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ أو لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل؟
- الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقويم.

➤ أولاً : مقابلات " أخبر وأقع " :

- الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو أخبار الموظف بنتائج تقويم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
- وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقويم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

➤ ثانياً : مقابلات " أخبر واستمع " :

هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يطلب من الموظف أن يبدي رأيه وملاحظاته على أسلوب التقويم أو نتائجه ، وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف أن يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها ، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقويم تبعاً لذلك ، وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر عن طبيعة العمل وظروفه.

✚ ثالثاً : مقابلات حل المشكلات :

في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حيادياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه.

، إن مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة فقد ينتقل من طريقة " أخبر وأقنع " إلى طريقة " أخبر واستمع " وينتهي المقابلة " بطريقة حل المشكلات " .

أهم مصطلحات المحاضرة:

✚ تقويم الأداء Performance Appraisal :

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

✚ طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale :

تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ (١) ضعيف.

✚ طريقة الترتيب : Ranking Scale :

يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم و أسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

✚ طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method :

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقويم وعند القيام بعملية التقويم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

✚ طريقة قائمة الاختيار Checklist Method :

تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محددة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بـ لا أو نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال أو عبارة .

✚ طريقة الاختيار الإجباري Forced – Choice Method :

تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استناداً إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

✚ طريقة التقرير المكتوب **Essay Method** :

يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي.

✚ طريقة التوزيع الإجباري **Method Forced Distribution** :

يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جداً - ٤٠% جيد - ٢٠% مرضي - و١٠% ضعيف.

✚ طريقة التقرير الحقل **Field Review Method** :

يتم التقييم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية ، أو خبير خارجي ، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل ، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقييم ، أما بتقدير مرضي ، غير مرضي ، أو متميز.

✚ طريقة التدرج البياني السلوكي **Behaviorally Anchored Rating Scale** :

وتقوم هذه الطريقة في التقييم على إعطاء درجات تتراوح من (١) إلى (٧) أو (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء ، أو التعامل مع الأحداث والمواقف أو القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

✚ طريقة الإدارة بالأهداف: **Management By Objectives** :

وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الأهداف ، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل ، تحديد الأولويات ، وبرامج التنفيذ ، ثم تقييم النتائج.

✚ تأثير الهالة **Halo Effect** :

حينما يتأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً ، أو سيئاً فإن ذلك سيجري عليه حصول الموظف على نتيجة تقييم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

إدارة الموارد البشرية [10]

(التنمية الإدارية وتطوير المديرين)

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

- تُعرف التنمية الإدارية أو التطوير الإداري: "بأنها العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح".
- إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها كالتدريب الإداري تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضاً.
- ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي:

(1) تجنب التقادم الإداري:

أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين ، بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

(2) تخطيط عملية الإحلال:

فكل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة ، فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز، وبطبيعة الحال فإن لكل مركز أعباء ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية ، إن عملية التطوير والتنمية تخدم والحال كذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(3) إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:

تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما: الوصول إلى المراكز الأعلى، والشعور بالإحجاز، وكلا هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

- الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، ويعتقدون أن كلا العمليتين هما مدخلاً لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد، وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه، غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته ، والمعنيين به وهذا أيضاً رأي سليم.
- ونحن نتفق مع الطرفين ، ونقول أنه تاريخياً لم يميز الباحثون بين التدريب والتنمية من حيث أهداف وتوجهات كل منهما .. غير أنه بتطور الفكر الإداري ، وزيادة مسؤوليات المنظمات في المجتمع ، والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات ، والتنافس فيما بينها على تقديم أفضل المنتجات والخدمات ، كان لابد وأن توضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حتى وإن ظلت هناك قواسم مشتركة بينهما.
- وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي (٦ جوانب) هي:

- (1) **الأهداف:** تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.
- في رأي بعض الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية؟؟؟ وأيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوسط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.
- (2) **الموضوعات:** تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات ، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية، فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة ، وفي المقابل فإن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري: الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات ،التخطيط والتنظيم ، العلاقات الإنسانية والصناعية ، اتخاذ القرارات ،مهارات الاتصالات والتحفيز ، ومهارات القيادة والمتغيرات البيئية.
- (3) **الاستمرارية:** إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب ان لا تتوقف .. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.
- (4) **التنمية الذاتية:** إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها ، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسؤولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية من خلال تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل ، والحافز الشخصي على العمل ، وهكذا تختلف التنمية عن مفهوم التدريب الذي يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.
- (5) **مدة التدريب والتنمية:** تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.
- (6) **طرق التدريب والتطوير:** بينما يتحدد الهدف من العمليتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد ، إلا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين ، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين ، انطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه ، والذي يعطي توجيهاً خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل : التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات ، والعلاقات الخارجية ... الخ.

من هم المديرين ؟

- نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي يمارسه في التنظيم.
- **ومن هذا المنطلق فإن المدير هو** " الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مروضيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها".
- ومن خلال هذه المسئوليات ، **فإن المدير أيضاً هو** " الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مروضيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً ، أو مهنيًا ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى، أو الإدارة التنفيذية " .
- **إذاً ، فالمدير في هذا التعريف:** هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن مروضيه ببعد النظر وثقافة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

• هل هناك صفات محددة للمديرين؟

في الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره ، وإنما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور، فمثلاً يميز **David Edwin** بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام.

• **فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو** المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج ، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفكرية والإنسانية ، وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

لماذا تنمية المديرين؟

• يقول " دركر " نظراً لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسؤولة ومعقولة إلا من خلال اختيار، وتطوير، واختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل ، وهم "المديرون" ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها :

(1) تعقد العملية الإدارية:

فبالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتلاحق والسريع فإن على الإدارة أن تتعامل مع عدد من الأطراف الخارجية المؤثرة تتمثل في العلاقات مع الحكومة ، مع الموردين والموزعين ، مع العملاء ، مع المنافسين ، ومع الموظفين داخل المنظمة وممثليهم النقابات والمنظمات العمالية.

(2) الطلب المتزايد على الإداريين:

نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

(3) الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات:

وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع.

• وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي نذكر منها :

(1) لابد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.

(2) لابد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.

(3) لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.

(4) أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

إجراءات التنمية الإدارية:

- قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير ، وتحديد الطرق المستخدمة ، لابد من اتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي.
- وأهم هذه الإجراءات ما يلي (٤ إجراءات) هي:

أولاً : تقدير احتياجات المنظمة من المديرين:

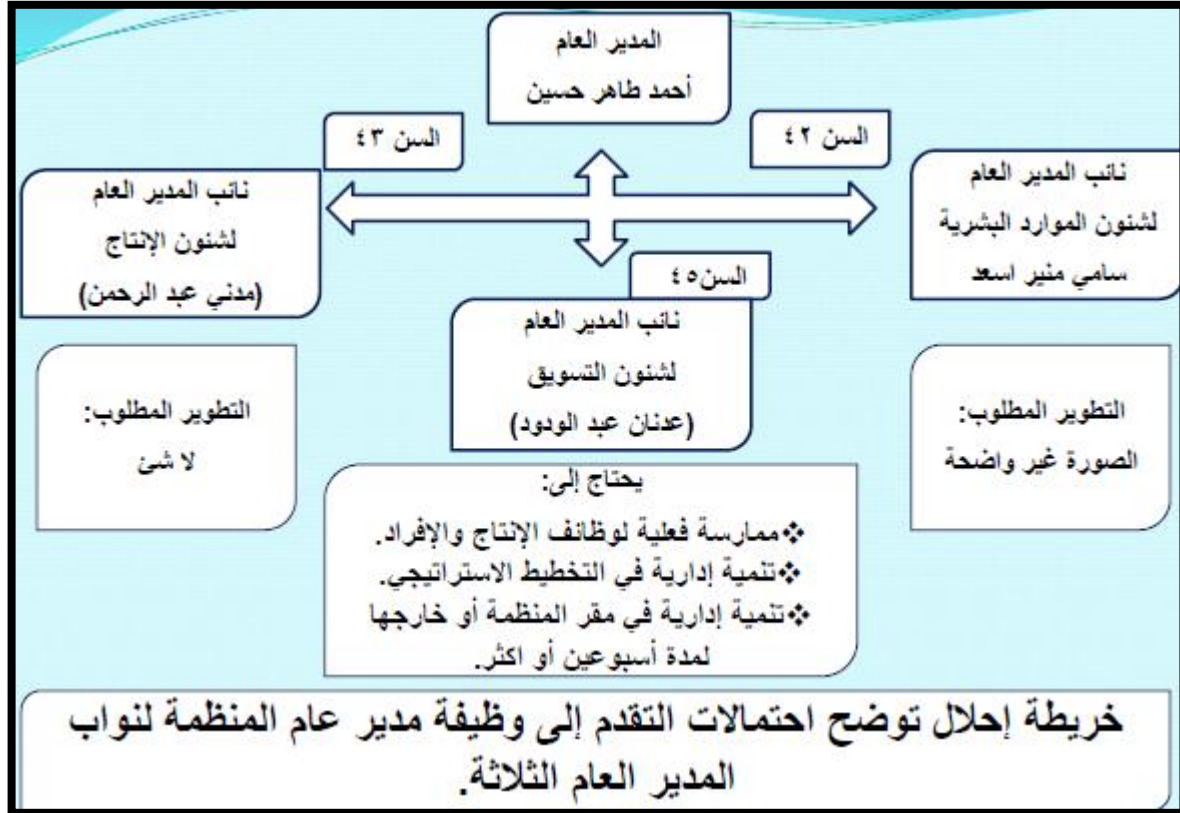
تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الانكماش ، فإذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العنصر البشري ، وبافتراض أن لكل عشرة مرؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

ثانياً : مراجعة مخزون المهارات:

إن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى ، وهذا **المخزون** هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية ، خبراتهم الوظيفية ، المسار الوظيفي وطموحاتهم ، ونتائج الأداء ، ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

ثالثاً : مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري:

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة، وكذلك احتياجات التطوير لهؤلاء الأفراد. ويصور لنا الشكل التالي نموذجاً لخرائط الإحلال.



رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم:

يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم أيضاً تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ومكان التطوير والتدريب.

مجالات التنمية الإدارية:

- إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة : العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري.
- وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل : تقويم الأداء ، تحديد الأهداف، الاتصالات والانضباط.
- أما برامج التطوير المستوى الإداري الأعلى فإنها تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل: التخطيط ، واتخاذ القرارات وعلاقة المنظمة مع الخارج وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.
- أما (**بيتش**) فيقدم لنا نموذج آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات كما يلي **٦ مجالات هي:**

(1) المنظمة:

وتشمل الأهداف والفلسفة، السياسات والإجراءات ، المنتجات والخدمات ، الوضع المالي ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

(2) مبادئ الإدارة ونشاطاتها:

وتشمل وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، إدارة المخاطر.

(3) العلاقات الإنسانية وتتضمن:

أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات ، إدارة التغيير، مفاهيم القيادة، القوة والسلطة والتأثير.

(4) المعرفة والمهارات الفنية:

وهذه الخاصة مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.

(5) الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية:

وتشمل القواعد الأخلاقية في العمل ، النظام الاقتصادي ، العلاقات مع أجهزة الدولة ، المسؤوليات الاجتماعية ، القضايا البيئية (التلوث ، الصحة ، التعليم ، الفقر ... الخ).

(6) المهارات الشخصية:

وتشمل مهارة الحديث والخطابة ، مهارة كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات ... إلخ.

أساليب التنمية الإدارية:

كما هو الحال في التدريب فان طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ اشكالاً متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل أو خارج إطار العمل. ونذكر فيما يلي أهم طرق التطوير علي راس العمل وخارج اطار العمل.

❖ أساليب التنمية علي رأس العمل:

- الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب علي مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.
- ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير علي رأس الوظيفة ومن خلال اشراف رؤساء المديرين علي هذه العملية.
- وتتعدد الأساليب التطويرية في هذا المجال لتشمل الأساليب التالية:

1- الترقية المخططة:

- ويقوم مبدأ التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية امامه ، فمثلاً يقال لرئيس العمال ان خط الترقية المفتوح امامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي: مشرف عام علي العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.
- كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة.
- ان مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز هم العاملين ويدفعهم الي تطوير انفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

2- تبادل الأدوار:

- ويعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتي يصل الي منصب مدير الإنتاج ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتي يصل الي وظيفة مدير التسويق.
- وبطبيعة الحال فان مثل هذا الأسلوب يتعرض للانتقادات: علاوة علي انه يصعب تطبيقه بدقة ، كما انه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمة بان المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم.

▪ ويضاف الي ذلك بان تبادل الأدوار بين المديرين يمكن ان يقود الي النتائج ايجابية أهمها:

- ✓ توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
- ✓ يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
- ✓ يتيح الفرصة للمرؤوسين للعمل تحت اشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.
- وكما ان لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فان له أيضاً عيوبه ومن العيوب التي يمكن ان يثيرها هي: قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل اليها المدير المرشح للتطوير، ولكن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في المستقبل ، وكذلك فان الرؤساء انفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

3- المشروعات الجانبية:

- اذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فان الإدارة يمكن ان تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتي يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية ومثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع.

4- التكليف بواجبات مؤقتة:

- من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية بالنيابة ، فإذا حدث مثلاً ان غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه.

- ان مثل هذا التكليف يعطي المدير بالنيابة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية وفي نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات الهامة.
- غير انه يؤخذ على هذا الأسلوب : شعور المدير المكلف بالحريّة المحدودة في معالجة المواقف الهامة والتي لا يمكن ان تظهر نتائجها الا بعد وقت طويل ، الامر الذي يجبره على اتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الاقدام على اتخاذ اية قرارات.
- ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقي ان تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

5- إيجاد مناصب إدارية مساعدة:

- وتقوم خطة تطوير المديرين في هذا الاطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل مساعد المدير للشئون.
- ان مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.
- غير ان مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من ان يحتلوا مراكزهم مستقبلاً .
- كذلك فان عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون الي تقويتها وتطويرها .
- ومن ناحية أخرى فان الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا احس الرؤساء انهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم.
- ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير او الحصول علي خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

❖ أساليب التنمية خارج نطاق العمل:

- يتم تنمية وتطوير المديرين أما داخل المنظمة نفسها أو بعيداً عن مقر الوظيفة ، وأما خارجها وسواء ثم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فان الأساليب المستخدمة قد تأخذ اشكالاً مختلفة.
- وفيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب :

1- المباريات الإدارية Management Games:

- يقوم هذا الأسلوب علي وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي ويمكن ان تقسم المجموعة المتدربة الى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها (مثلاً زيادة نسبة مبيعاتها في السوق).
- اتخاذ مجموعة من القرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:
- ✓ حجم المبالغ المطلوب صرفها علي الإعلان والترويج.

- ✓ حجم الإنتاج المطلوب.
 - ✓ حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً (الحد الأدنى).
 - ✓ حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.
- وقد يستمر هذا البرنامج يوماً أو أسبوعاً أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للموصول لافضل القرارات وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار كما انه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات.
 - غير ان ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذى يبذل في الاعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

2- الحلقات الدراسية:

- قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل : الجامعات والمعاهد أو مراكز التطوير الإداري أو الجمعيات الإدارية وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات أو حلقات بحث وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة.
- ويمكن ان تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة أسبوع أو أقل أو أكثر ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير انه كثير التكلفة كما انه يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات.

3- تمثيل الأدوار:

- يواجه المديرون الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني مثل الموظف الذي يحضر متأخراً لمكان العمل أو كثير الغياب أو غير المتعاون مع زملائه أو المتأفف دائماً من التعليمات والامور، وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسقط الضوء على مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الافراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل.
- فمثلا قد يطلب من احد المتدربين ان يلعب دور المدير ويطلب من متدرب اخر يلعب دور الموظف الكثير الغياب ويتم الحوار بين الطرفين امام المدرب وبقية المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها والتصرف الذي يمكن ان يتخذه المدير مع الموظف وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء.
- ان الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها.
- وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريبي كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاداً وغير مصطنع.
- ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو إضفاء روح المشاركة لدي الجميع والتدريب على مشكلات واقعية فعلية والتعرف على الأخطاء التي يمكن ان ترتكب في المشكلات المعروضة.
- ومن ناحية أخرى فان هذا النوع من التدريب قد لا يلقي قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون اليه على انه نوع من ضياع الوقت كما انه يحتاج الي مهارة فائقة من قبل المدرب.

4 - تمثيل السلوك:

- ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الاشرافية من الإدارة على حل المشكلات وتتداخل طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يواجهها المشرفون مثل الغياب والانضباط أو الإهمال ويتضمن هذا الأسلوب التطويري ما يلي:

- (a) يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
- (b) يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
- (c) يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- (d) يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات.
- (e) يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم فعالية هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.
- (f) يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمبرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد الاعيين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- (g) يطلب من المتدربين نقل ما استقاوه من هذه التجربة الي مواقع عملهم الميداني.

5- تدريب إثارة المشاعر أو المجموعات المتناظرة:

- وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة او متباعدة اذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل الى خمسة عشر ساعة يوميا لعدد محدد من الأيام وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع أو شهر وتختلف أهداف هذه الاجتماعات ، فالبعض يرى ان أهداف هذه الاجتماعيات هو تبادل الأفراد للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الاخرين ، ومن ثم احداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته، ويرى اخرون ان هذه الاجتماعات ما هي الا خلية اجتماعية مغلقة تهدف الى ان يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج اطار هذه الاجتماعات.
- وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي فان طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بانها عملية تدريبية تهدف الي تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين أعضاء المجموعة التدريبية مما ينعكس مستقبلاً على أدائهم الإجمالي في المنظمة.
- ان مثل هذا النوع من التدريب يمكن ان يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف والمصارحة واحترام الرأي الاخر.
- غير ان هذا النوع من التدريب يتعرض الى النقد الشديد من عدة جوانب:

- ✓ **أولاً:** انه يحتاج الى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الاعمال.
- ✓ **ثانياً:** ان المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي الي نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب إثارة المشاعر.
- ✓ **ثالثاً:** قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الامر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.

- وفي هذا الاطار يرى " روبرت هاوس" ان هذا النوع من التدريب يعمل فعلا علي تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الامر الذي يمكن ان يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً.
- غير انه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة ان تراعي المنظمة قبل الاقدام علي تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس

التالية:

- (1) **الدقة في اختيار المتدربين** وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعى التأثير والانفعال أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان أو الإصرار علي وجهات نظرهم حتي وأن كانت خاطئة.
 - (2) **مراجعة برنامج التدريب ومتابعته** حتي تضمن الإدارة ان التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المدربين لا بد وان يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.
 - (3) **ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية** والتأكد من ان لديه التدريب والخلفية المناسب لإدارة وقيادة المتدربين في اشد أوقات الانفعالات.
 - (4) **شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها** للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لانسحاب الافراد الذي لا يستطيعون التعرض لمواقف الاثارة او الصمود دون جرح مشاعر الاخرين.
- ،، وبالإضافة الي الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان المشاركة في المؤتمرات المهنية مثل الدراسة في برامج اكاديمية للحصول علي شهادة في ماجستير إدارة الاعمال (التنفيذية) أو ملازمة خبرة لفترة معينة.

تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية:

- يجب ان ينظر للتنمية الإدارية علي أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها وقدرتها علي مواجهة التغيير واحداثه وليس هناك من شك في ان التنمية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن اجل ذلك لا بد وان تتأكد المنظمات من ان هذه الأموال والجهود ستثمر فعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.
- ولا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تستخدم في تقويم فعالية التدريب وأهمها ما يلي:

✓ أولاً: قياس ردود فعل المتدربين.

✓ ثانياً: قياس درجة التعلم.

✓ ثالثاً: قياس درجة التغيير في السلوك.

✓ رابعاً: قياس كفاءة المنظمة ككل.

- ويمكن ان تتم عملية القياس بطريقتين هما:

- (1) استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.
- (2) متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع قليلة من نهاية التدريب.

ملخص المحاضرة:

- استعرضنا في هذه المحاضرة مفهوم التنمية الإدارية وأهدافها، والإجراءات المطلوب اتخاذها قبل البدء في عملية التدريب.
- وقد حددنا هذه الإجراءات في أربعة خطوات هي :
 - ✓ تقدير احتياجات المنظمة من المديرين.
 - ✓ مراجعة مخزون المهارات في المنظمة.
 - ✓ مراجعة وتطوير خرائط الإحلال.
 - ✓ وتحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.
- وقد عرفنا في هذه المحاضرة المقصود بالمديرين وأوضحنا الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتنميتهم وتطوير مهاراتهم ، وكذلك حددنا المجالات التي يمكن فيها رفع مهارات المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطي أو الإشرافية.
- وفي تناولنا أساليب التنمية والتطوير ، واستعرضنا بعض الطرق المستخدمة في التنمية على رأس العمل مثل: الترقية المخططة، تبادل الأدوار، المشاريع الخاصة ، التكليف بواجبات مؤقتة ، وإيجاد مناصب إدارية مساعدة.
- أما من حيث طرق التدريب والتطوير خارج إطار العمل فقد تناولنا أهم هذه الطرق وهي : المباريات الإدارية ، الحلقات الدراسية ، تمثيل الأدوار ، إثارة المشاعر أو الحساسية.
- وفي ختام المحاضرة أوضحنا كيفية تقويم فعالية برامج التنمية الإدارية ومجالات التقويم ، وكيف يتم التقويم.

مصطلحات المحاضرة:

دراسة الحالات Case Study :

الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والاستنتاج ، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي ، وإما في مجموعة واقترح الحلول الممكنة للمشكلة.

المباريات الإدارية Management Games :

يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة ، ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات ، ولكن أخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

تمثيل الأدوار Role Playing :

أسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدواراً مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار ، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية Sensitivity Training :

وهذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي ، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.