

Managerial Development

[تعلم ما استطعت لعل جيلا *** سيأتي يحدث العجب العجبا]

أحمد شوقي

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

□ أو التطوير الإداري: " بأنها العملية المنظمة « التنمية الإدارية » ت عرف 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، وتكنولوجية 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

أعبأوه 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 بالإنجاز ، وكل 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 كل العمليتين هما مدخل 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 كليهما 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 الأوساط، 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 ، ألا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمدربين ، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين ، انطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه ، والذي يعطي توجيهها 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 مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها “.
- ومن خلال هذه المسؤوليات ، فإن المدير أيضاً هو ” الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً ، أو مهنياً ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإدارة التنفيذية “.

□ إذا ، فالمدير في هذا التعريف : هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من خلل ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر وثقابة 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 خلل الحاضر والمستقبل ، وهم المديرون" ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها :

1 □ تعقد العملية الإدارية: فبالإضافة إلى التغير 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 وممثلهم النقابات والمنظمات العمالية.

2 □ الطلب المتزايد على الإداريين: نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

3 □ الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات: وإحلالها محلاً لأساليب 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 □ لا بد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.

2 □ لا بد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.

3 □ لا بد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.

4 □ أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

□ 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.

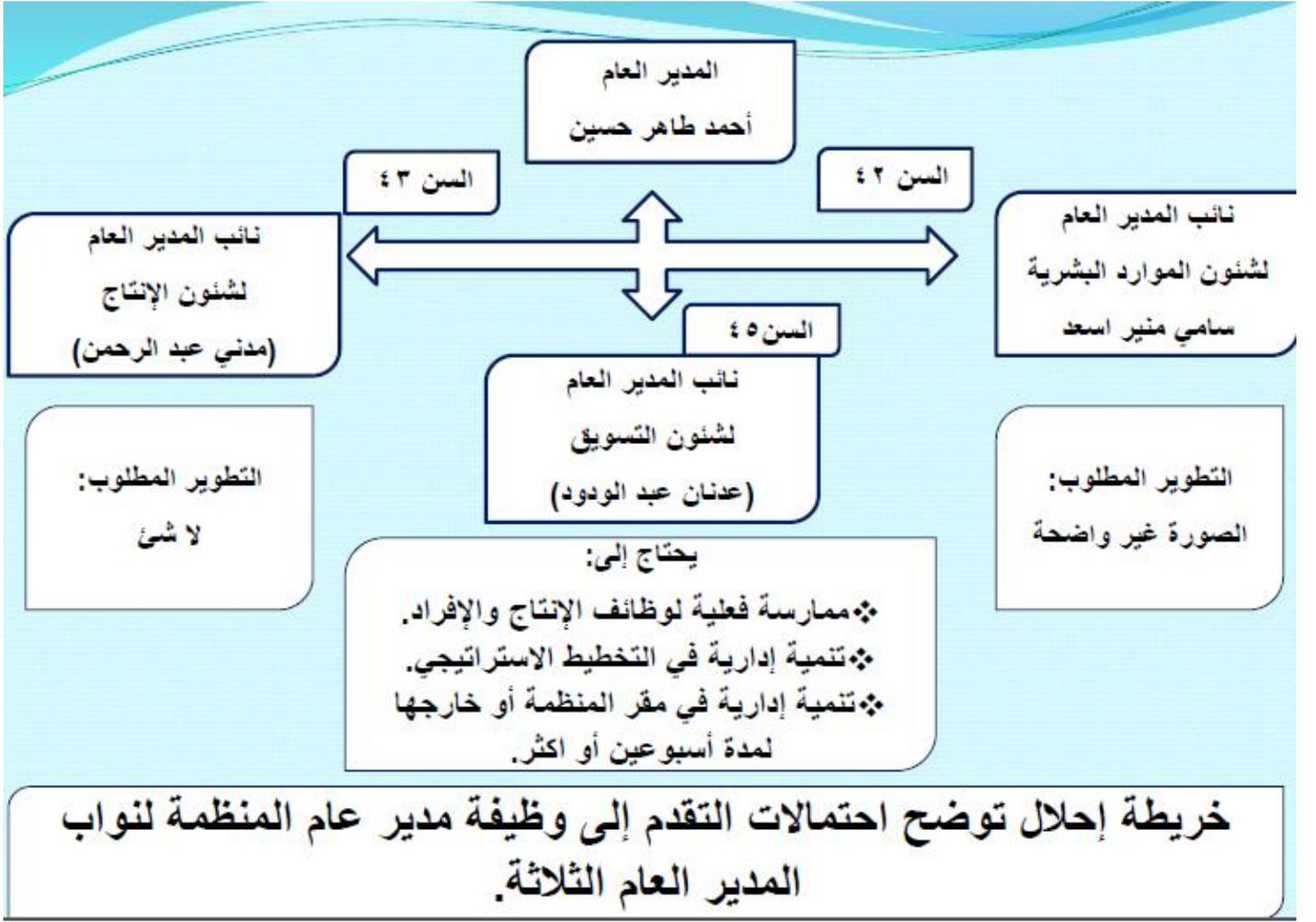
□ ثانياً : مراجعة مخزون المهارات:

□ 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 سجلت 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 أيضا 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 والإشرافي 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 وعلقة 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 الخاصية 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 اشكالا 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 مبدا التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية امامه ، فمثلا 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 همم 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 إيجابية 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 مثلا ان غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلل

فترة غيابة.

□ 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 بالحرية 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 اخذ اية قرارات

□ ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقي ان تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلل 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 الي أربعة أو

خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها (مثلا 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 لأفضل 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 الذي 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 والاورامر، وتمثيل الأدوار كوسيلة

تدريبية يسلم الضوء علي مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الافراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل.

□ فمثل 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 لحلها.

□ 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 فائق تابع أساليب التنمية خارج نطاق العمل

4 □ تمثيل السلوك:

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

- أ يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
- ب يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
- ج يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- د يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات من قبل المدرب □
- ه 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.
- و يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمبرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد الاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- ز يطلب من المتدربين نقل ما استقدوه 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 يومياً 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 الاجتماعات هو تبادل الأفراد للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين ، 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 مستقبلا 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 خلل وبعد انتهاء فترة التدريب ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب اثاره 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 فعلاً 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 سريعي 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 اكااديمية للحصول علي شهادة في ماجستير إدارة الاعمال (التنفيذية) أو ملزمة 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 فعلا في تحقيق النتائج المرجوة.

- ولا تختلف استراتيجية تقييم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تستخدم في تقييم 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:
- استمارات التقييم التي تملء بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.
- 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.
- استعرضنا في هذه المحاضرة مفهوم التنمية الإدارية وأهدافها، والإجراءات المطلوبة 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.

ملخص المحاضرة

- 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 تقييم فعالية برامج التنمية الإدارية ومجالات التقييم ، وكيف يتم التقييم.
- **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 واقتراح 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 آخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

مصطلحات المحاضرة

□ 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.

تمت بحمد الله وتوفيقه

عبد انثوي