

[Managerial Development] المحاضرة (١٠) : التنمية الإدارية وتطوير المديرين

* أهداف المحاضرة وأهم موضوعاتها : يمكن أن نحدد أهداف هذه المحاضرة في الجوانب التالية:

- تحديد مفهوم التنمية الإدارية والفرق بينها وبين التدريب.
- إبراز أهم أساليب وطرق التنمية على رأس العمل وخارج العمل.
- واستنادا إلى الأهداف السابقة سنلقي الضوء على **الموضوعات التالية** :
 - < تعريف التنمية الإدارية وأهم أهدافها.
 - < إجراءات التنمية الإدارية للمديرين.
 - < أساليب التنمية الإدارية خارج نطاق العمل.
 - < تقويم فعالية التنمية الإدارية.
- **تعريف التنمية الإدارية وأهدافها :**

- ✓ تعرف " 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 حاليا و مستقبلا بنجاح."
- ✓ إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها **كالتدريب الإداري** تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضا.
- ✓ ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي :

- (١) **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.
- (٢) **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 أعباءه ومسئولياته ومتطلباته أيضا من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية ، إن عملية التطوير والتنمية تخدم والحال كذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- (٣) **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد** : تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما : الوصول إلى المراكز الأعلى ، والشعور بالإحجاز ، وكل هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

• الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية :

- الحقيقة أن كثيرا من الباحثين لا يميزون بين **التدريب والتنمية الإدارية** ، ويعتقدون أن كل العمليتين هما مدخل لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد ، وقد يكون ذلك صحيحا ولا مجال للجدل فيه ، غير أن هناك فريقا **آخر من الباحثين يميز بين العمليتين** من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته ، والمعنيين به وهذا أيضا رأي سليم.
- ونحن نتفق مع الطرفين ، ونقول أنه تاريخي || 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 :

١/ 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 ؟؟؟ و أيضا الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوسط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

٢/ الموضوعات : تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات ، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية، فمثلا يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة ، وفي المقابل فإن برنامجا 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.

٣/ الاستمرارية : إن عملية التنمية للمديرين هي **عملية مستمرة سواء** كان التطوير داخليا أو خارجيا ويجب أن لا تتوقف .. بينما عملية التدريب **قد تكون لفترات متقطعة** ولتحقيق هدف معين.

٤/ التنمية الذاتية : إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها ، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسئولون 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.

٥/ مدة التدريب والتنمية : تميل مدة التدريب إلى القصر قياسا بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

٦/ 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 للمتدربين ، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين ، انطلاقا من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه ، والذي يعطي توجيهها خاصا 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 أيضا مسئول عن توجيه موارسوه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها."

- ومن خلل هذه المسؤوليات ، فإن **المدير** أيضا هو " الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين موارسوه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعا أو قسما فنيا ، أو مهنيا ، أو تجاريا ، 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 أيضا 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، فمثلا 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 " نظرا لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسنولة ومعقولة إلا من خلل 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 :

١/ **تعقد العملية الإدارية :** فبالإضافة إلى التغير التكنولوجي المتلاحق و السريع 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.

٢/ **الطلب المتزايد على الإداريين :** نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

٣/ **الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات :** وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

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

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

١) لابد أن يكون المدير متيقظا وحاضر الذهن.

٢) لابد أن يكون المدير قادرا على المواجهة والتحدي.

٣) لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالا ومؤثرا في المستقبل.

٤) 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 :

* أولا : 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 غالبا إلى زيادة العنصر البشري ، وبافتراض أن لكل عشرة مروضين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

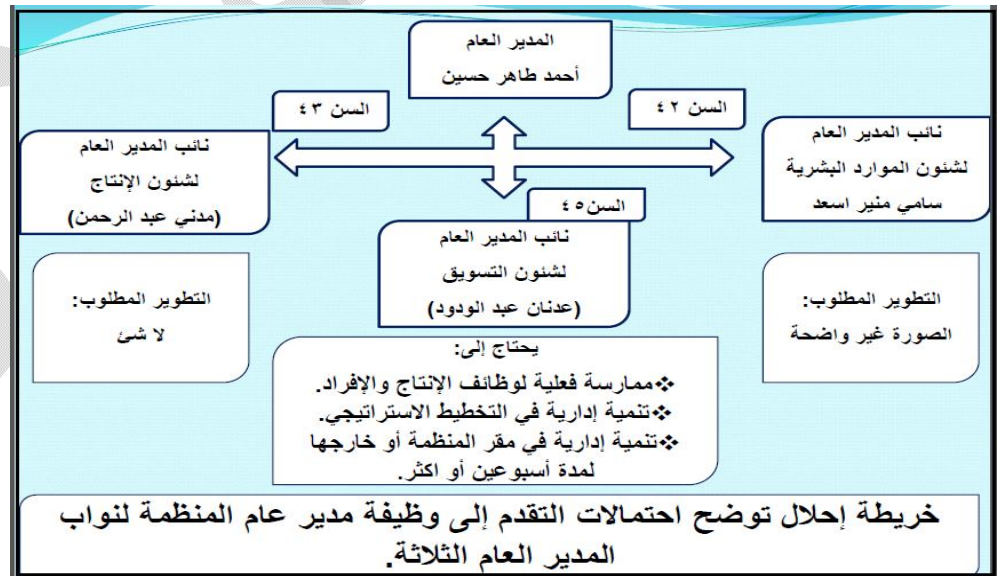
* ثانيا : مراجعة مخزون المهارات :

إن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسئوليات 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.

* ثالثا : 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 نموذجا لخرائط الإحلال.



* رابعا : 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 و مكان التطوير والتدريب.

- 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 :

- ١- المنظمة : وتشمل الأهداف والفلسفة ، السياسات والإجراءات ، المنتجات والخدمات ، الوضع المالي ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
 - ٢- مبادئ الإدارة ونشاطاتها : وتشمل وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، إدارة المخاطر.
 - ٣- العلاقات الإنسانية وتتضمن : أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات ، إدارة التغيير ، مفاهيم القيادة ، القوة والسلطة والتأثير.
 - ٤- المعرفة والمهارات الفنية : وهذه الخاصة مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.
 - ٥- 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) .
 - ٦- المهارات الشخصية : وتشمل مهارة الحديث والخطابة ، مهارة كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات ... إلخ .
- ❖ أساليب التنمية الإدارية :

- كما هو الحال في التدريب فإن طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ أشكالاً متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل أو خارج إطار العمل.

- ونذكر فيما يلي أهم طرق التطوير على رأس العمل وخارج إطار 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 خلل ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة ومن خلال إشراف رؤساء المديرين علي هذه العملية.

< وتتعدد الأساليب التطويرية : في هذا المجال لتشمل الأساليب التالية :

١- الترقية المخططة :

- ويقوم مبدأ التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية أمامه ، فمثلا يقال لرئيس العمال أن خط الترقية المفتوح أمامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي :

- مشرف عام علي العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.
- كذلك يخبر المرشح للمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة.
- إن مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز همم العاملين ويدفعهم إلى تطوير أنفسهم و اكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

٢- تبادل الأدوار :

- ويعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد فرييس العمال يظل مرتبطا بأعمال الإنتاج حتى يصل إلى منصب مدير الإنتاج ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطا بأعمال التسويق حتى يصل إلى وظيفة مدير التسويق.
- وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأسلوب يتعرض للانتقادات : علاوة على أنه يصعب تطبيقه بدقة ، كما أنه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمة بأن المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم.
- * ويضاف إلى ذلك بأن تبادل الأدوار بين المديرين يمكن أن يقود إلى 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 إشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.
- وكما إن لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فإن له أيضا عيوبه ومن العيوب التي يمكن أن يثيرها هي : قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير ، ولكن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في المستقبل ، وكذلك فإن الرؤساء أنفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

٣- المشروعات الجانبية :

- إذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فإن الإدارة يمكن أن تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية ومثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار و الحرية الواسعة في إدارة المشروع.

٤- التكليف بواجبات مؤقتة :

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

- إن 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 أن تظهر نتائجها إلا بعد وقت طويل ، الأمر الذي يجبره على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الإقدام على اتخاذ أية قرارات.
- ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقي إن تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

٥- إيجاد مناصب إدارية مساعدة :

- وتقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل مساعد المدير للشئون.
- إن مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.
- غير أن مما **يحد من تأثير هذا الأسلوب** هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً.
- كذلك فإن عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون إلى تقويتها وتطويرها.
- و من ناحية أخرى فإن الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا أحس الرؤساء إنهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم.
- ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير أو الحصول على 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 فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالاً مختلفة.

* و فيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب :

١) 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 أن تقسم المجموعة المتدربة إلى 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 على الإعلان والترويج.
- حجم الإنتاج المطلوب.
- حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائما (الحد الأدنى) .
- حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.
- وقد يستمر هذا البرنامج يوما أو أسبوعا أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للموصول للأفضل القرارات وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار كما انه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات.
- غير أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

٢) 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 أن تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة أسبوع أو أقل أو أكثر و **يمتاز هذا الأسلوب** بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير انه كثير التكلفة كما انه يكون مفيدا لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات.

٣) تمثيل الأدوار :

- يواجه المديرون الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني مثل الموظف الذي يحضر متأخرا لمكان العمل أو كثير الغياب أو غير المتعاون مع زملائه أو المتأفف دائما من التعليمات و الأوامر ، وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسلط الضوء على مثل هذه المشكلات من خلل مشاركة الأفراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل.
- فمثل قد يطلب من احد المتدربين إن يلعب **دور المدير** ويطلب من متدرب آخر يلعب **دور الموظف الكثير الغياب** ويتم الحوار بين الطرفين **أمام المدرب** و بقية المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها والتصرف الذي يمكن إن يتخذه المدير مع الموظف وغالبا ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء.
- إن 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 جادا وغير مصطنع.
- ولعل **أهم مزايا** هذا الأسلوب هو إضفاء روح المشاركة لدى الجميع والتدريب على مشكلات واقعية فعلية والتعرف على الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.
- ومن ناحية أخرى فإن هذا النوع من التدريب **قد لا يلقي قبولا** من بعض المتدربين الذي ينظرون إليه على انه نوع من ضياع الوقت كما انه يحتاج إلى مهارة فائقة من قبل المدرب.

٤) تمثيل السلوك :

- يستخدم 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 :**

- 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.
- هـ- 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 بمرئياته و ملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد اللاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- ز- يطلب من المتدربين نقل ما استفادوه من هذه التجربة إلى مواقع عملهم الميداني.

٥) تدريب إثارة المشاعر أو المجموعات المتناظرة :

- وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة أو متباعدة إذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل إلى خمسة عشر ساعة يوميا لعدد محدد من الأيام وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلل 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 إحداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته ، ويرى آخرون أن هذه الاجتماعات ما هي إلا خلية اجتماعية مغلقة تهدف إلى أن يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج إطار هذه الاجتماعات.
- وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي فان طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بأنها عملية تدريبية تهدف إلى 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.
- إن مثل هذا النوع من التدريب يمكن إن يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف والمصارحة واحترام الرأي الآخر.
- غير أن هذا النوع من التدريب يتعرض إلى **النقد الشديد** من عدة جوانب :

< أولا : انه يحتاج إلى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال.

< ثانيا : إن المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلل وبعد انتهاء فترة التدريب ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب إثارة المشاعر.

< ثالثا : قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الأمر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.

- وفي هذا الإطار يرى " روبرت هاوس " إن هذا النوع من التدريب يعمل فعلا على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمر الذي يمكن أن يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معا.

- غير انه من الأفضل و حتى يمكن تجنب العيوب السالفة أن تراعي المنظمة قبل الإقدام علي تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية :

١/ **الدقة في اختيار المتدربين :** وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعي التأثير و الانفعال أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان أو الإصرار على وجهات نظرهم حتى وأن كانت خاطئة.

٢/ **مراجعة برنامج التدريب ومتابعته :** حتى تضمن الإدارة إن التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المدربين لابد وان يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.

٣/ **ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية :** والتأكد من أن لديه التدريب والخلفية المناسب لإدارة وقيادة المتدربين في اشد أوقات الانفعالات.

٤/ **شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها :** للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لانسحاب الأفراد الذي لا يستطيعون التعرض لمواقف الإثارة أو الصمود دون جرح مشاعر الآخرين.

- وبالإضافة إلى الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال **المشاركة في اللجان المشاركة في المؤتمرات المهنية مثل الدراسة في برامج أكاديمية للحصول علي شهادة في ماجستير إدارة الأعمال (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 و إحداثه وليس هناك من شك في أن التنمية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن اجل ذلك لابد وان تتأكد المنظمات من ان هذه الأموال والجهود ستثمر فعلا في تحقيق النتائج المرجوة.

< ولا تختلف إستراتيجية تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تستخدم في تقويم فعالية التدريب وأهمها ما يلي :

أولا : قياس ردود فعل المتدربين . **ثانيا :** قياس درجة التعلم.

ثالثا : قياس درجة التغير في السلوك . **رابعا :** قياس كفاءة المنظمة ككل.

< ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما :

١/ **استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.**

٢/ **متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع قليلة.**

• 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 الوسطى 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 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.
- ✓ **تمثيل الأدوار Role Playing** : أسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدوارا مشابه 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 ، و المصارحة ، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~