

المحاضرة الثامنة عشر أساليب التنمية الإدارية

كما هو الحال في التدريب فإن طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ اشكالاً متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل ، أو خارج إطار العمل. وسنستعرض فيما يلي أهم طرق التطوير علي رأس العمل ، وخارج إطار العمل. (المقصود بخارج إطار العمل هو أن يتم تفرغ المدير للتدريب سواء كان التدريب داخل مقر المنظمة أو خارجها).

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 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 على العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.

كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري. وكيفية اكتساب هذه الخبرة. إن مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز همم العاملين ويدفعهم إلي تطوير أنفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

٢- تبادل الأدوار

يعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد ، فـ رئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتي يصل الى منصب مدير الإنتاج ، ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتي يصل الي وظيفة مدير التسويق. وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأسلوب علاوة على انه يصعب تطبيقه بدقة إلا أنه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ، ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمات بأن المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم. ومن هنا فإن أسلوب تبادل الأدوار أو التطوير من خلال تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة المنظمة لا يتيح المديرين فقط التعرف على هذه الوظائف واكتساب الخبرات المختلفة ، بل أنه يفتح أمامهم الفرصة الواسعة للترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة.

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

- ١- توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
- ٢- يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
- ٣- يتيح الفرصة للمديرين للعمل تحت إشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ، ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.

وكما أن لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فإن له أيضاً عيوبه. ومن العيوب التي يمكن أن يثيرها ، هي قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من أن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيةهم في المستقبل.

وكذلك فإن الرؤساء أنفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مروضيهم 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 حتي يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية. إن مثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع. فالإدارة العليا عادة لا تستطيع أن تلم بالتفاصيل ، ومن ثم فإن حركة الحركة واتخاذ القرارات تكون بيد مدير المشروع.

٤- التكليف بواجبات مؤقتة

- من الأساليب المعتمدة للتطوير أثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية « بالنيابة » فإذا حدث مثلاً 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 المهمة.
- غير أنه يؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف المهمة 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 فإنه من غير المنطقي أن تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

٥- إيجاد مناصب إدارية مساعدة

- تقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل « مساعد المدير للشئون .. » أن 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 إلي تقويتها وتطويرها. ومن ناحية أخرى فإن الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا أحس الرؤساء أنهم 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 إطار العمل

- يتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها ، وأما خارجها ، وسواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالاً مختلفة.

وفيما 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) ، كذلك اتخاذ القرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:
 - ✓ حجم المبالغ المطلوب صرفها على 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 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 التي استعرضناها في نموذجي « دسلر » و « بيتش » السابقين ويمكن أن تمتد مدة الحلقة الدراسية أسبوع أو أقل أو أكثر.
- ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير أنه كثير التكلفة. كما أنه يمكن أن يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات.

٣- 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 والأوامر. وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسلط الضوء علي مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الأفراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل. فمثلاً قد يطلب من أحد المتدربين أن يلعب دور المدير ، ويطلب من متدرب آخر يلعب دور الموظف الكثير الغياب .. ويتم الحوار بين الطرفين أمام المدرب وبقيّة المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها ، والتصرف الذي يمكن أن يتخذه المدير مع الموظف. وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء. أن 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 علي الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.
- ومن ناحية أخرى ، فإن هذا النوع من التدريب قد لا يلقي قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون إليه على أنه نوع من ضياع الوقت ، كما أنه يحتاج إلي مهارة فائقة من قبل المدرب.

٤- تمثيل السلوك

- ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشكلات. وتتدخل 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 المدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- د- يناقش المدربون 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 وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد. ثم تزويد اللاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- ز- يطلب من المتدربين نقل ما استقدوه من هذه التجربة الى 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 خلال كل أسبوع ، أو شهر ، وتختلف أهداف هذه الاجتماعات. فالبعض يرى أن أهداف هذه الاجتماعات هو تبادل أفرادها للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين ، ومن ثم أحداث 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 ، فإن 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 أن 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

- أولاً :** أنه يحتاج إلى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال.
- ثانياً :** أن المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب. ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب « بالتدريب الحساس » أو « إثارة المشاعر ».
- ثالثاً :** 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 » أن هذا النوع من التدريب يعمل فعلاً على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمر الذي يمكن أن يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً.
- غير أنه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة أن تراعي المنظمة قبل الإقدام على تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية :
- ١- الدقة في اختيار المتدربين وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعى التأثير والانفعال، أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان والاستقرار. أو الإصرار على وجهات نظرهم حتى وإن كانت خاطئة.
 - ٢- مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتى تضمن الإدارة أن التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المتدربين لابد وأن يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وأن 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 أشد أوقات الانفعالات.
 - ٤- شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لإنسحاب الأفراد الذين 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 ، الدراسة في برامج أكاديمية ، مثل الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (التنفيذية) أو ملازمة ذو خبرة لفترة معينة.

تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية

- يجب النظر إلى عملية التنمية الإدارية على أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها ، وقدرتها على مواجهة التغيير وأحداثه. وليس هناك من شك في أن التنمية الإدارية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن أجل ذلك لابد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستستثمر فعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.
- ولا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تقويم فعالية التدريب ، فهي يجب أن تستند على الاستراتيجيات التالية :

استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين

- ١ - قياس ردود فعل المتدربين.
- ٢ - قياس درجة التعلم.
- ٣ - قياس كفاءة المنظمة ككل.
- ٤ - قياس درجة التغير في السلوك

ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما :

- ١ - استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج.
- ٢ - متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر عملية التنمية الإدارية (بعد فترة أسبوع عادة من نهاية البرنامج).

اخوكم / البرهي