المحاضرة السابعة عشر

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها

تعريف « 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

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 :** كل 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 أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية. إن عملية التطوير والتنمية تخدم في هذه الحالة وكذلك 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 بالإنجاز ، 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 :

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 ؟؟؟**
وأيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوساط ، 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. 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.

٣- الاستمرارية : إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً 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 قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

٦- 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 توجيهها خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل : التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات ، والعلاقات الخارجية

من هم المديرين ؟

« بكل بساطة نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي سيمارسه 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 المسئوليات ، فإن المدير أيضاً يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم » سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسمياً فنياً ، أو مهنياً ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإدارة التنفيذية. إذن ، **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 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 ، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج ، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفنية 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 مسئولة 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 :

١- 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 وممثليهم 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 أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي " دركر " منها :

- ١- لابد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.
- ٢- لابد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.
- ٣- لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً 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 :

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 ، وباقتراض أن لكل عشرة رؤوسين 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

كما سبق إن أوضحنا في الجزء الخاص بالتخطيط للموارد البشرية فإن 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 تقوم 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 رقم (٩ - ١) نموذجاً لخرائط الإحلال.

رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتميئهم

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 احتياجاتاً مختلفة للتطوير والتدريب الإداري. وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري والإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل : تقويم الأداء ، تحديد الأهداف ، الاتصالات والانضباط ، فإن برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج ، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.

ويقدم لنا « دسلر » تصوراً لمجالات التدريب والتطوير للمستويات الإدارية الثلاثة في جدول (٩-١) مرتبة حسب الأهمية تنازلياً.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
بناء فرق العمل ، وإدارة الوقت .	تقويم الأداء	التحفيز
التخطيط ، التنظيم ، تقويم الأداء	التحفيز	تقويم الأداء
التأقلم مع الضغوط / العلاقات الإنسانية.	القيادة	الاتصالات التحريرية
التحفيز	الاتصالات الشفوية	معرفة السلوك الإنساني
الإدارة المالية وتخطيط الميزانية	تدريب المرؤوسين	تدريب الموظفين
تحديد الاستراتيجيات والأهداف	التخطيط والتنظيم	تحديد الأهداف والأولويات
إدارة الاجتماعات	معرفة السلوك الإنساني	الانضباط
الاتصالات الشفوية	الاتصالات الكتابية	التخطيط والتنظيم
علاقات الموظفين	إدارة الوقت	التوجيه والإرشاد
اتخاذ القرارات	بناء فرق العمل	اتخاذ القرارات
تكوين السياسات	اتخاذ القرارات	تدريب المرؤوسين
	إدارة الاجتماعات	
	التفويض	
	اختيار الأفراد	

جدول رقم (١١-١) مجالات التطوير والتدريب المقترحة للمستويات الإدارية المختلفة وفقاً لترتيب الأهمية تنازلياً.

سؤال : هل تتفق مع الترتيب السابق ؟ إذا كان الأمر كذلك فلماذا ؟ وما هو اقتراحك في إعادة الترتيب ؟

وبالرغم من تكرار عناصر هذه البرامج الإدارية في كل المستويات الثلاثة إلا أن أهميتها وأولوياتها تتحدد بشكل مختلف في كل مستوى إداري.

كما أن « بيتش » يقدم لنا نموذجاً آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات وكذلك محتويات كل موضوع.

١- المنظمة : الأهداف والفلسفة ، السياسات والإجراءات ، المنتجات والخدمات ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية ، الوضع المالي.

٢- مبادئ الإدارة ونشاطاتها : وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، مراقبة وتحليل التكاليف ، بحوث العمليات ، والاحتمالات الإحصائية ، أنظمة وبرامج الحاسب الآلي ، التسويق ، إدارة المخاطر.

٣- العلاقات الإنسانية وتتضمن : أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات ، إدارة التغيير ، النماذج القيادية ، مفاهيم القيادة ، القوة والسلطة والتأثير ، الاتصالات ، مسؤوليات الأفراد (الإشراف ، الاختيار ، التقويم ، التدريب ، الأجور ، الإرشاد) .

٤- المعرفة والمهارات الفنية : هذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.

٥- الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية : القواعد الأخلاقية في العمل ، النظام الاقتصادي ، العلاقات مع أجهزة الدولة المحلية والمركزية ، العلاقات مع المجتمع ، المسؤوليات الاجتماعية ، الجوانب التشريعية والنظامية ، الحضارة والثقافة ، القضايا البيئية ، مثل (التلوث ، الصحة ، التعليم ، الفقر) .

٦- المهارات الشخصية : مهارة الحديث والخطابة ، كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات وإدارتها ، الاستماع ، رد الأثر ، والاتصالات.

إن كلاً من هذه المهارات تحتاج إلى ساعات طويلة من التنمية أو التطوير. غير أن حاجة المديرين الجدد أو من هم على وشك الانتقال لمراكز جديدة قد تكون أكثر من المديرين ممن لديهم الخبرة وخاصة في الجزء رقم (١) من هذه المهارات وهي الخاصة « بمعرفة المنظمة ». وعموماً تختلف احتياجات المديرين من هذه المهارات وفقاً للمنصب الوظيفي ولطبيعة الوظيفة. ولكن الصورة السابقة تمثل لنا أجماً أنواع المهارات المطلوبة للمديرين ومجالات التطوير الممكنة على هذه المهارات.

اخوكم / البرهي