

تخطيط عملية تنمية المديرين «دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت»

د. زكي محمودهاشم *

مقدمة

ان التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم قد اثر تأثيرا بالغا على جهود المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها ، لدرجة أصبحت معها ادارة هذه المنظمات — وبصفة خاصة في الدول النامية — مسؤولة عن ملاحقة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه . وبديهي أن ذلك يتطلب أن تكون الهيئات الادارية للمنظمات على مستوى هذه المسؤولية وأن تتوافر لها حصيلة كافية من المهارات والقدرات الادارية.

على انه قد أصبح يقينا أن القادة الكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضا ، وبمعنى آخر لا تتوافر القيادات الادارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات وانما نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب الواعي المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو تنمية اعضاء الهيئة الادارية (١) . لقد أصبح التدريب الاداري لازما لملاحقة التطورات التكنولوجية السريعة التي لا تحتاج فقط الى تطوير الكفاءات الفنية وانما تحتاج ايضا الى تطوير وتنمية الكفاءات الادارية ، تلك الكفاءات التي أصبحت عاملا أساسيا في مجال تخطيط وتنفيذ مشروعات وخطط

* يعمل استاذا مساعدا بقسم ادارة الأعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت

- مستشار في الادارة والتنظيم بجمعية ادارة الأعمال العربية .
- مستشار في الادارة والتنظيم بالمركز العربي للبحوث والادارة (آراك) .
- له عدة مؤلفات علمية في التنظيم والادارة والعلوم السلوكية وادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ونوصيف وتقويم الوظائف والعلاقات العامة .
- كما أعد بحثين منشورين عن نظام ترتيب الوظائف بدولة الكويت . وتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في القطاع الحكومي بدولة الكويت .

التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة وهو امر يحتم وجود تكامل بين عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة وعملية تنمية المديرين بهدف توفير الكوادر الادارية اللازمة لتطبيق خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي وادارة مشروعاتها بكفاءة تحقق الاهداف القومية .

وعملية تنمية المديرين Executive Development عملية مستمرة تهدف الى تنمية الادارة التطبيقية وتعميق قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم على الادارة وفاعلية تحديد الاهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتنمية قدراتهم على تشخيص وتحليل المشكلات واستخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الادارية ، فضلا عن تنمية قدراتهم على الادراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة . هذا الى جانب تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم المديرين وأنماط تفكيرهم وترشيد علاقاتهم واكسابهم المهارات السلوكية للادارة الفعالة .

وهذا الاعتبار المتزايد للمهارات والقدرات والاتجاهات اللازم توافرها للمديرين قد أسهم في تزايد الاقتناع بأن الادارة يمكن ان تأخذ منزلة المهنة Profession التي من متطلباتها الاساسية التدريب والتنمية المنظمة (٢) . وبصفة عامة تستهدف عملية تنمية المديرين تأهيلهم لمقابلة تحديات الادارة الحديثة بكفاءة وفاعلية . وفي ذات الوقت يكفل التدريب الاداري اشباع حاجات اساسية للمديرين وهي حاجات سيكولوجية بطبيعتها — تحقيق وتأكيد الذات — من خلال مقابلة التدريب لمستوى طموحهم ، وهو أمر ينعكس على انتاجية المنظمة ذاتها .

وعملية تنمية المديرين ليست قاصرة على مستوى الادارة العليا (٣) في المنظمة Top management بل هي تمتد لتشمل أيضا مستوى الادارة الوسطى (٤) Middle management ومستوى الادارة المباشرة (٥) Supervisory management بما يكفل تطوير الطاقات والقدرات الادارية للمديرين الحاليين ، الى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات والمهارات الادارية التي تمكنهم من تقلد المناصب القيادية في مستقبل حياتهم الوظيفية .

الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث الى تقديم عرض تحليلي لجوانب وابعاد عملية تنمية المديرين في ضوء دراسة ميدانية بالجهاز الحكومي لدولة الكويت . ولقد كان الدافع للبحث في هذا المجال هو اهميته وتشكيله لمشكلة جوهرية تواجه المسؤولين عن عملية اصلاح الاداري وتخطيط برامجها في الدول النامية وبصفة خاصة في دولة الكويت وهي تمر بمراحل البناء والتنمية وتضع الخطط والبرامج

الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من التقدم الاقتصادي والاجتماعي . ولما كان تنفيذ هذه الخطط والبرامج بفاعلية يحتاج في الدرجة الاولى الى توافر جهاز اداري فعال يركز على أسس ودعائم تنظيمية وادارية سليمة بما يكفل تحقيق أهداف الخطة القومية للتنمية ، فان دولة الكويت تحرص في الآونة الحاضرة على تحديث الادارة الحكومية والجهاز الوظيفي للدولة وهو مطلب يصبح معه التركيز شديداً على استنهاض الكفاءات الادارية وتكوين الكوادر القيادية باعتبارها مراكز عصبية مسؤولة عن ادارة عملية التنمية والتطوير القومي واللاحق بالتفاعلات الاقتصادية والاجتماعية الحركية بطبيعتها .

الدراسة الميدانية :

شملت الدراسة الميدانية عينة قوامها ثمانى وزارات وهي عينة تمثل حوالي ٥٠٪ من اجمالي عدد الوزارات بالجهاز الحكومي لدولة الكويت .

وفيما يلي بيان مفردات عينة البحث من الوزارات :

- ١ - وزارة التربية .
- ٢ - وزارة الاشغال العامة .
- ٣ - وزارة المالية .
- ٤ - وزارة النفط .
- ٥ - وزارة التجارة والصناعة .
- ٦ - وزارة المواصلات .
- ٧ - وزارة الاعلام .
- ٨ - وزارة الصحة العامة .

كما شملت الدراسة جهازي تنمية المديرين في القطاع الحكومي لدولة الكويت وهما :

- ١ - قسم الادارة العامة والادارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط (والمسؤول عن تنمية المديرين في مستوى الادارة العليا ومستوى الادارة الوسطى) .
- ٢ - ديوان الموظفين ، وهو مسؤول عن تنمية مستوى الادارة المباشرة .

وقد استخدمت في جمع البيانات والمعلومات قائمتان للاستقصاء (مرفقتان بالبحث) احدهما صممت لاستقصاء المعلومات والبيانات اللازمة من مسؤولي التدريب بالوزارات التي شملتها عينة البحث . وصممت القائمة الاخرى لاستقصاء

المعلومات اللازمة من الأجهزة المتخصصة لتنمية المديرين . مع ملاحظة ان البحث يركز على تخطيط عملية تنمية المديرين وذلك في مختلف المستويات الادارية المتعارف عليها في مجال التطبيق العملي وهي :

أ - مستوى الادارة العليا ، ويشمل وكلاء الوزارة والوكلاء المساعدين ومدراء الادارات ومن في حكمهم .

ب - مستوى الادارة الوسطى ، ويشمل رؤساء الاقسام والمراقبين ومن في حكمهم .

ج - مستوى الادارة المباشرة ، ويشمل المشرفين ورؤساء الشعب والمجموعات ومن في حكمهم .

وقد تم جمع بيانات قائمتي الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية التي اجراها الباحث مع المسؤولين عن التدريب في منظمات عينة البحث وكذلك مع مسؤولي التدريب في أجهزة التدريب المتخصصة .

هيكل البحث :

يعرض البحث في القسم الاول منه الاطار العلمي لتخطيط عملية تنمية المديرين . ويشتمل القسم الثاني من البحث على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية . ويعرض القسم الثالث خلاصة الدراسة والتوصيات المقترحة وذلك في ضوء ما اسفرت عنه الدراسة التحليلية في الابواب السابقة .

القسم الاول : الاطار العلمي لتخطيط عملية تنمية المديرين

اهمية تنمية المديرين في الجهاز الحكومي :

تبدو عملية تنمية المديرين هامة وجوهرية في الجهاز الحكومي بصفة خاصة ، حيث يكون لهذا الجهاز دور بارز في تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبمعنى اخر فان الجهاز الحكومي بمنظوماته المختلفة - في الدول النامية على وجه الخصوص - في خدمة التطور الاقتصادي والاجتماعي بل وأداة هامة من ادواته . فلا يمكن تخطيط وتنفيذ برامج للاصلاح الاقتصادي والاجتماعي على مستوى الدولة بدون توافر جهاز حكومي أو اداري قوي تتوافر لهيئاته الادارية القدرة والفاعلية لتخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج . وتؤكد هذه الحقيقة أهمية تطوير الجهاز الاداري وتنفيذ خطط الاصلاح الاداري التي تكفل لهذا الجهاز التطور والفاعلية وزيادة قدراته على مواجهة مقتضيات التطور الاقتصادي والاجتماعي المستمر . على ان عملية الاصلاح الاداري يدخل في اطارها عديد من المداخل الهامة منها تطوير التنظيم الاداري للجهاز الحكومي ، وتطوير انظمة

العمل وأساليب الاداء ، وتطوير قوانين ولوائح واجراءات العمل الحكومي وتحسين ظروفه ، وتطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز بما يكفل توفير احتياجات الجهاز الاداري للدولة من العمالة ذات الكفاءة والفاعلية . هذا اضافة الى مدخل هام للاصلاح الاداري وهو اعداد كوادر ادارية تتعمق لديها مفاهيم وأساليب الادارة العلمية بما يضمن فاعلية وكفاءة تنفيذ السياسة العامة للدولة في مختلف المجالات وتحقيق الاهداف العامة . ويؤكد هذا المدخل دور عملية تنمية المديرين واهميتها في تكوين قيادات ادارية فعالة من خلال الاثر الذي تعكسه عملية التنمية على الاداء والسلوك والعلاقات وأنماط التفكير الخاصة بالمديرين .

تكامل سياسة تنمية المديرين مع سياسات أخرى مرتبطة :

تجدر الاشارة الى ان سياسة تنمية المديرين تتكامل مع سياسات أخرى هامة . فوجود سياسة فعالة لتدريب المديرين لا يعني الكثير في حد ذاته ان لم يصاحبها وجود سياسة موضوعية سليمة لاختيار أعضاء الهيئة الادارية بما يكفل اختيار الشخص المناسب للمنصب الاداري المناسب . الى جانب وجود هيكل تنظيمي سليم يلائم خبرات وقدرات وتطلعات المديرين حيث من الضروري توافر امكانية تنمية المديرين في اطار التنظيم الاداري القائم . كذلك من الضروري وجود أساليب علمية لتقويم أداء وانجازات المديرين ، تستند الى معايير موضوعية للقياس . هذا الى جانب وجود سياسات موضوعية للترقية وتحديد الاجور والحوافز . فضلا عن توفير الاستقرار للمديرين وكذلك توفير بيئة العمل الادارية التي توفر للمديرين اشباع حاجاتهم الى تحقيق وتأكيد الذات وتوفر لهم الفرصة للتنمية الذاتية Self Development (٦) من حيث توافر قدر معقول من حرية التصرف لديهم واسهامهم في رسم السياسات الاساسية للمنظمة واسهامهم كذلك في اتخاذ القرارات الادارية . وهكذا نرى ان نجاح سياسة تنمية المديرين لا يتحقق بدون فاعلية وكفاءة باقي السياسات الاخرى المرتبطة فهي جميعا سياسات متكاملة تؤثر في بعضها البعض .

ابعاد عملية تنمية المديرين :

يتضمن تخطيط عملية تنمية المديرين Planning Executive Development تحديد الابعاد الاساسية للتنمية والتي تشمل عددا من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض ، وذلك على الوجه التالي :

— تحديد الاحتياجات التدريبية ، وهي الاحتياجات التي تسمى الإدارة الى الوفاء بها وتحقيقها من خلال عملية تنمية المديرين .

ب - وضع البرنامج التدريبي المناسب لمقابلة الاحتياجات التدريبية . ويشمل ذلك بصفة أساسية تحديد أساليب تنمية المديرين ، والوقت المناسب لتنفيذ البرنامج ومكان تنفيذه (داخل المنظمة بمعرفة مدربين مؤهلين للعملية التدريبية أو في مراكز تدريب متخصصة) ، وكذلك تحديد أسس ومعايير تقييم جهود العملية التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها المنشودة .

وفيما يلي تناول العناصر الأساسية لعملية تنمية المديرين في شيء من التفصيل .

تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية :

وهي الاحتياجات التي تسعى عملية تنمية المديرين الى تحقيقها . وتشمل هذه الاحتياجات جانبين أساسيين هما (٧) :

١ - جانب قوة ويتمثل في خصائص وقدرات وصفات معينة يراد اكسابها للمتدرب أو تنميتها لديه من خلال التدريب المنظم .

ب - جانب قصور أو ضعف ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة متواجدة لدى الفرد ويراد علاجها أو استبدالها بخصائص وصفات أخرى مرغوبة عن طريق جهود التدريب والتنمية . وقد تكون الخصائص والصفات في كلا الجانبين مرتبطة بالأداء أو بالسلوك والعلاقات أو بنمط التفكير والشخصية .

وبصفة عامة تركز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين على تحديد عدد وفئات المديرين الذين سيشملهم عملية التنمية وكذلك تحديد مجالات التدريب والتنمية أي المجالات المراد تدريبهم عليها لاكسابهم قدرات ومهارات لازمة لممارسة الاعباء الادارية بكفاءة وفاعلية . وفي ذلك يمكننا تصور الاحتياجات التدريبية للمديرين باعتبارها أهدافا أساسية لعملية تنمية المديرين والتي قد تشمل : تطوير أنماط السلوك Behavioral patterns وأنماط العلاقات والاتجاهات attitudes ، وتطوير الأداء الإداري ، وزيادة المعلومات والمهارات في تطبيق الاتجاهات والأساليب الحديثة في التخطيط والرقابة ، وزيادة القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات decision-making وزيادة مهارات الاتصال Communication والقيادة Leadership والعلاقات الإنسانية Human relations ، وبناء كوافر ادارية متخصصة ، وإيجاد حلول لمشكلات إدارية تواجهها المنظمة من خلال تطبيق أساليب علمية ، ... وغير ذلك من الاحتياجات المرتبطة بالأداء أو العلاقات أو السلوك الإداري (٨) .

وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية حيث تختلف طبيعة العمل الإداري ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر . مثال ذلك في مستوى الإدارة العليا تزداد الحاجة إلى الإبداع في الأفكار والآراء Innovation والقدرات التحليلية لتشخيص المشكلات وتقييم المعلومات واتخاذ القرارات طويلة الأجل ، بينما تزداد الحاجة في المستويات الإدارية الأدنى إلى الجوانب السلوكية في الإدارة وبخاصة مهارات التعامل مع الناس أو ما يعرف بمشكلات العلاقات الإنسانية .

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية :

١ - التحليل التنظيمي

حيث تجري دراسة وتحليل للهيكل التنظيمي وكذا دراسة وتحليل للأنشطة والعمليات والوظائف وتحليل العلاقات التنظيمية وذلك للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الإداري والتي يكون لها تأثير سلبي على الانتاجية (٩) . ومن أمثلة هذه المشكلات التنظيمية ، عدم وضوح الأهداف العامة أو الفرعية بالمنظمة ، عدم فاعلية توزيع السلطة وتفويضها ، عدم فاعلية نطاق الإشراف ، صعوبة وتعقد عمليات الاتصال في التنظيم ، ضعف أنظمة الرقابة ، بطء اتخاذ القرارات وعدم فاعليتها ، ضعف التنسيق بين التقسيمات والوحدات التنظيمية ، . . وغير ذلك من مشكلات تنظيمية . ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة وأثرها على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية .

كذلك فإنه يفيد في هذا المجال دراسة وتحليل العمل Job analysis للوقوف على مطالب العمل من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية . ويستند في ذلك إلى مقاييس موضوعية منها إجراء تحليل لخطوات العمل وأجراءاته ودراسة مدى الحاجة إلى تبسيطها وانعكاس ذلك على القدرات الفردية . كما يفيد في هذا الشأن دراسة توصيف الوظائف الإدارية Job description للوقوف على واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها ، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية على هذا الأساس .

وتتعد الدراسة والتحليل التنظيمي لتشمل تحليل البيئات والظروف المحيطة بالتنظيم سواء كانت ظروفًا اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية أو غيرها ، باعتبار أن التنظيم هو بمثابة نظام مفتوح (١٠) Open Sustem ، ودراسة مدى احتمال تغير هذه الظروف ، ومدى الحاجة إلى إجراء تعديلات تنظيمية ،

وأثرها على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين سواء تعلق ذلك بقدرات ومهارات ادائية أو بمهارات سلوكية .

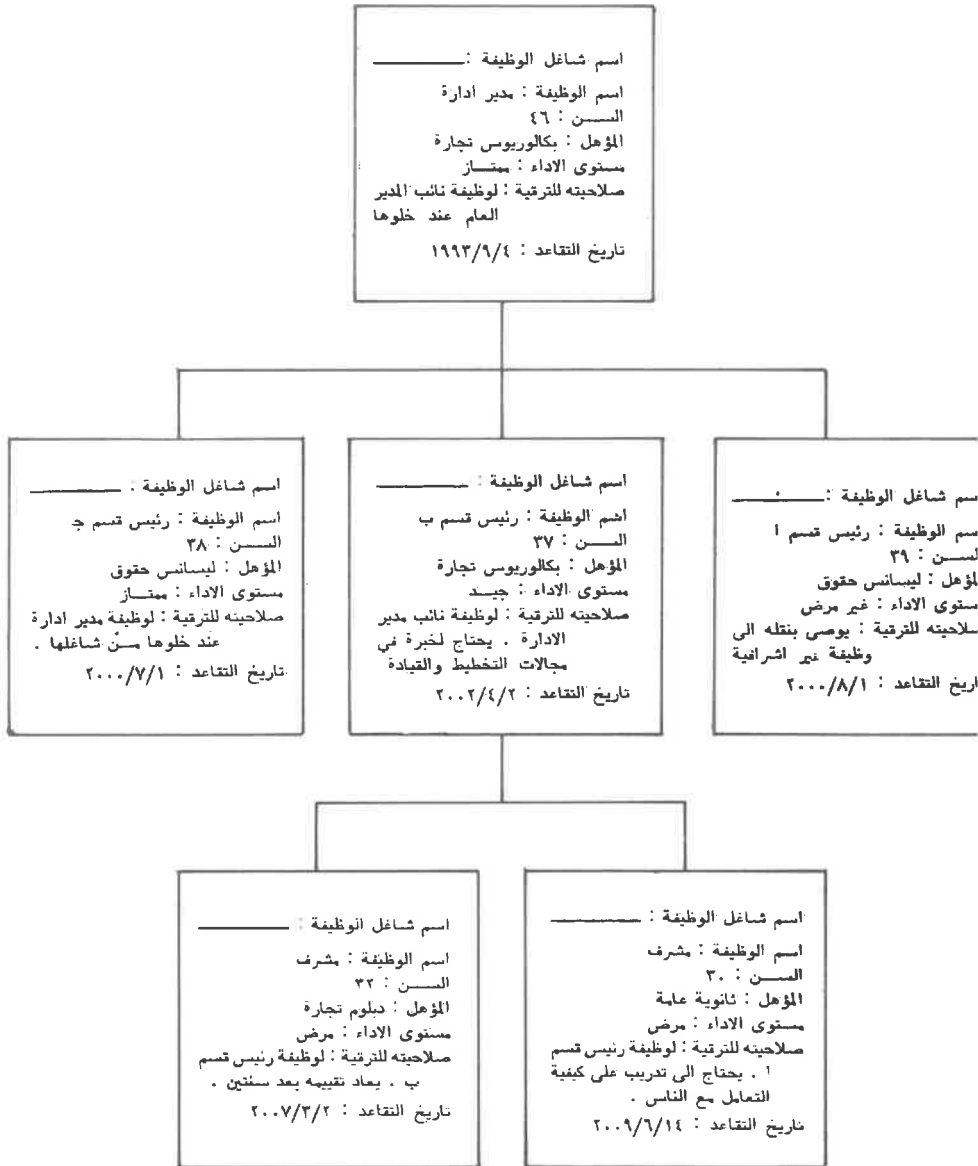
٢ — تخطيط القوى العاملة في المستويات الادارية :

ونعني بذلك التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في النشاط أو في الأفراد كأساس لتقدير الاحتياجات من المديرين من حيث العدد وكذلك من حيث التخصصات والقدرات والمهارات اللازمة في المراكز والمستويات الادارية المختلفة في فترة زمنية معينة في الاجل الطويل أو في الاجل القصير لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة ونمو هيكلها التنظيمي لمقابلة عمليات الاحلال replacement نتيجة دوران العمل turnover بفعل عوامل واعتبارات عديدة مثل بلوغ السن القانونية للتقاعد أو الاستقالة أو العجز أو الوفاة أو غير ذلك من اعتبارات . وتسهم عملية تنمية المديرين في توفير الاعداد المطلوبة من المديرين بالقدرات والخصائص المطلوبة .

وفي عديد من المنظمات الكبيرة يتم اتباع سياسة من شأنها تتبع كل مدير بالمنظمة وتخطيط تحركاته المستقبلية — بصفة مؤقتة — من وظيفة لأخرى ومن موقع لآخر . كما تبذل محاولات لتنسيق وربط السلك الوظيفي للأفراد بنمو وتقدم المنظمة .

ومن الادوات المستخدمة في تخطيط مثل هذه البرامج قوائم الهيئة الادارية Executive inventories وخرائط الاحلال replacement (١١) . وقائمة الهيئة الادارية عبارة عن بطاقة تدون بها معلومات عن كل مدير بالمنظمة مثل السن ، وطول مدة الخدمة ، ومستوى التعليم ، والوظائف التي شغلها بالمنظمة وفي منظمات أخرى ، ونتائج الاختبارات السيكولوجية التي قد تكون أجريت له ، والعضوية في منظمات أو جمعيات مهنية ، والهوايات ... وغير ذلك من البيانات . كما تدون بالبطاقة بيانات خاصة بتقييم الرؤساء للفرد منذ أن التحق بالمنظمة ، وكذلك تقرير رئيسه الحالي عن أنواع الخبرات والمهارات التي ما زال المرؤوس في حاجة اليها ومدى استعدادده لتقلد وظائف ذات مستويات أعلى وتقديره للمدى الوظيفي الذي يمكن أن يبلغه المرؤوس في المستقبل . وعندما تخلو وظيفة ما أو تنشأ وظيفة جديدة يمكن — على ضوء قوائم الهيئة الادارية — اختيار الشخص المناسب لشغلها . على أن الاهتمام بشغل الوظائف قد يمتد لفترات مستقبلية ، وهنا يفيد اعداد خرائط الاحلال في تتبع المستقبل الوظيفي لكل فرد على ضوء مستوى أدائه ومدى صلاحيته للترقية الى وظائف معينة ومدى الحاجة الى تدريب مرتبط بالاداء أو بالسلوك .

نماذج لخريطة الاحلال



واسترشادا بالبيانات والمعلومات الواردة بقوائم الهيئة الادارية وبخرائط الاحلال يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين في مختلف المستويات الادارية ووضع برامج التدريب التي تكفل توفير الفرد المناسب بالخبرات والقدرات المناسبة في الوقت المناسب .

٣ — تقويم أداء وسلوكيات المدير :

ويشمل ذلك تقويم أداء المدير وانجازاته للكشف عن اوجه القصور والتخلف . فضلا عن تحليل وتقويم سلوكياته في مجال علاقات العمل بصفة خاصة ، وتحليل شخصيته للوقوف على حاجاته ودوافعه وانجاهاته . ويسنغان في ذلك بأساليب عديدة منها التقارير الدورية التي تعد عن أداء المدير وانجازاته بمعرفة رؤسائه والتي بموجبها يتم الحكم على مستوى أدائه لواجباته ومسؤولياته ومتابعة انماط علاقاته وسلوكياته . وكذلك اجراء الاختبارات وبصفة خاصة اختبارات القدرة والاستعداد والشخصية وغيرها للوقوف على الاحتياجات التدريبية المرتبطة بتطوير الاداء او بتطوير السلوك الاداري . . كذلك يفيد في هذا المجال دراسة وتحليل طريقة المدير في اتخاذ القرارات . ودقة نوقيت اصدارها . واساليب الاتصال المستخدمة في توصيل القرار . وردود افعال القرار عند الرؤوسين وغيرهم ، ومدى استعانتة بالخدمات الاستشارية ، واسلوبه في القيادات واستخدام السلطة . وطريقته في حل المشكلات وتحليل المواقف ، ومدى تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، ومدى تفهمه للعلاقات بين الافراد ، ومدى اعطائه نظرة شمولية للمواقف وغير ذلك من مداخل . وفي ضوء ذلك كله يتم تحديد مدى الحاجة الى اضافة مهارات جديدة لبعض المديرين لتوسيع مجالات ادراكهم وزيادة قدراتهم على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة في المواقف العملية . وفي هذا المجال تعد بعض المنظمات قائمة لكل وظيفة او منصب اداري executive position يدرج بها المعلومات Knowledge والمهارات الادارية Skills والاتجاهات attitudes وانماط السلوك Behavioral patterns المطلوب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة او المنصب الاداري . وفي ذات الوقت تعد قائمة عن كل شخص يشغل وظيفة او منصبا اداريا او مرشح لشغلها توضح ما يتوافر فعلا لدى الشخص من معلومات ومهارات ادارية واتجاهات وانماط سلوكية . وبمقارنة القائمتين ، هي مقارنة القدرات اللازم توافرها لشغل المنصب الاداري بتلك القدرات التي تتوافر لدى الفرد ، يمكن تحديد احتياجات التدريب الاداري (١٢) . وتلجا منظمات أخرى الى اعداد قائمة بمسؤوليات المدير وتحديد النسب التقريبية للوقت المستغرق للنهوض بكل من هذه المسؤوليات الادارية . ويفيد ذلك في تحديد مجالات التدريب الاداري بفاعلية اكبر (١٣) .

مثال لقائمة المسؤوليات الادارية

اسم المدير : _____ الوظيفة : _____							المسؤوليات
النسب المئوية التقريبية للوقت المستغرق							
٦٠	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	صفر	
.	.	.	.	.	.	.	١ - رقابة وتفتيش
.	.	.	.	.	.	.	٢ - بحث واستقصاء
.	.	.	.	.	.	.	٣ - تخطيط
.	.	.	.	.	.	.	٤ - اعداد واجراءات
.	.	.	.	.	.	.	٥ - تنسيق
.	.	.	.	.	.	.	٦ - تقييم
.	.	.	.	.	.	.	٧ - تفسير خطط واجراءات
.	.	.	.	.	.	.	٨ - الاشراف على عمليات فنية
.	.	.	.	.	.	.	٩ - توجيه وقيادة افراد
.	.	.	.	.	.	.	١٠ - علاقات عامة
.	.	.	.	.	.	.	١١ - اعطاء مشورة مهنية
.	.	.	.	.	.	.	١٢ - مفاوضات ومداولات
.	.	.	.	.	.	.	١٣ - اعداد جداول اعمال وانجاز معاملات
.	.	.	.	.	.	.	١٤ - عمليات فنية او مهنية

الاستعانة بمؤشرات عامة :

وهي مؤشرات تعكس حقيقة الاداء او السلوك الاداري (١٤) . مثال ذلك تقارير التفتيش ، معدلات الشكاوى والتظلمات ، معدلات الاداء والانتاجية ، معدل دوران العمالة ، معدلات الغياب ، معدلات الحوادث ، اتجاهات معدلات

التكلفة ، نسبة العادم ، معدلات الاعطال ، الجزاءات .. وغيرها من المؤشرات التي تعكس عديدا من المشكلات والتي تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالاداء أو بالسلوك والاتجاهات واللازم توفيرها من خلال برامج التدريب والتنمية الفعالة .

وتجدر الإشارة الى أن الاساليب التي تتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف المستويات الادارية نظرا لاختلاف اعباء ومسؤوليات ومطالب الاعمال الادارية من مستوى اداري الى مستوى اداري اخر . مثال ذلك تصلح التقارير الدورية وتحليل معدلات الشكاوى كأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في المستويات الادارية الوسطى والمباشرة ، بينما تصلح أساليب أخرى لهذا الغرض في مستوى الإدارة العليا مثل تحليل شخصية المدير وتقويم سلوكياته وانجازاته ومدى تحقيقه للاهداف ومدى فاعلية القرارات التي يتخذها وتحليل أسلوبه القيادي ونحو ذلك .

أساليب تنمية المديرين :

هناك أساليب متعددة لتنمية وتدريب المديرين . وليس هناك أسلوب ما يصلح استخدامه بصفة عامة ، وإنما تختلف أساليب التنمية باختلاف الظروف والمواقف القائمة . فاختلاف المستوى الاداري للمدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى . كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة . فالطرق التي تستخدم لاكساب الفرد مهارات لاداء وانجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لاكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وانهاط الشخصية والتفكير .. كما أن عدد الافراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم ، فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح الا للاعداد الكبيرة من الافراد . واختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي الى اختلاف طرق تدريبهم ، فالمؤتمرات كطريقة للتدريب تتطلب أن يتوافر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة ، عكس الحال في المحاضرات مثلا حيث لا يتطلب من المتدربين هذا القدر من الخبرات والتجارب .. هذا فضلا عما يوجهه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار الى تكاليف الاساليب المختلفة للتدريب الاداري بحيث يتم اختيار الاسلوب الذي يتفق مع امكانية المنظمة وقدراتها المالية .

ونستعرض فيما يلي أهم الاساليب الشائعة لتنمية المديرين :

١ — التدريب أثناء العمل : on-the-job training

وهو أسلوب فعال في التدريب الاداري ، فلا شيء البتة يعوض الخبرة الفعلية experience التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة

وكما تحدث فعلا . ان الاحتكاك والصدام بالمشكلات الادارية المختلفة ومحاولة حلها هو أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين ومواهبهم الادارية . ومن الاساليب المكتملة للتدريب اثناء العمل قيام الرئيس بتدريب الرؤوس . وهنا يكون التوجيه الفعال من قبل الرئيس وكذلك الارشادات التي يقدمها للمتدرب بمثابة أسلوب لتدريب الرؤوس وتنميته Coaching على أن هناك عوامل شخصية قد تحد من الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي طالما أن مقدار الخبرة المعطاة للمتدرب يتحكم فيه الرئيس . كما أن ابعاد التنمية وفقا لهذا الأسلوب محدودة وقد لا ينقل الى المتدرب أكثر من طرق واساليب الاداء الحالية التي قد تكون غير فعالة ، ومن ثم يكون هناك خطر دوام واستمرار الاخطاء السابقة في المنظمة واعطاء فرصة ضئيلة للأفكار الجديدة . ويعني ذلك أن التدريب الذي يمارسه الرؤساء بأنفسهم ليس هو الحل الكامل للمشكلة .

ايضا من اساليب التدريب اثناء العمل ما يعرف بأسلوب اعداد البديل understudy (١٥) وبموجبه يتم اختيار البديل للمدير — في مستوى الادارة العليا بصفة خاصة — من بين رؤوسه عادة . والى جانب ممارسة البديل لواجباته ومسؤولياته العادية ، يتم اعداده وتجهيزه للقيام بمهام ومسؤوليات رئيسه عند الضرورة . ويفترض أنه سيشغل منصب هذا الرئيس عند خلوه مستقبلًا . وهنا يحدث التعلم في ذات الجو والظروف التي يتوقع أن يمارس المتدرب مسؤولياته فيها مستقبلا عند تقلده المنصب الاداري الاعلى . كما أن هذا الأسلوب يتيح للمتدرب فرصة اعداد نفسه للتقدم والتقدم . على أن لهذا الأسلوب مشاكله العديدة وبصفة خاصة قد يحجم الرئيس — بدافع الحرص على مركزه — عن اعطاء حصيلة خبراته للبديل الذي هو (في نظر الرئيس) يترقب الفرصة ليحل محل الرئيس ، بل أن مستقبله يتوقف على ما يحدث للرئيس . اضافة الى ذلك فان ترشيح بديل واحد ليخلف رئيسه قد يقلل من حماس زملائه في العمل لافتقادهم الحافز على الاداء الفعال ، ولهذا تفضل كثير من المنظمات فتح باب المنافسة للترقية على مصراعيه امام الجميع دون اختيار مسبق . زد على ذلك أنه بمقتضى هذا الأسلوب — كسابقه يتعلم المتدرب الطرق والاساليب الخاصة برئيسه الذي تعلمها هو الاخر من رئيسه وهكذا ، دون أن تتاح فرصة كافية للأفكار الجديدة .

وخلاصة القول أن أسلوب التنمية اثناء العمل بمختلف نماذجه وأشكاله يستغرق وقتا أطول بالنسبة لفاعليته المحدودة . ورغم أن موقف العمل الفعلي هو موقف تعليمي Learning هام وفعال ، الا أن الاعتماد عليه بمفرده أمر غير كاف لاداد المديرين بالمهارات والمعلومات الادارية لمواجهة المواقف الحركية بطبيعتها والتي تفرضها عوامل التقدم التكنولوجي السريع ، وبمعنى آخر

فانه اسلوب غير كاف لمواجهة وتحقيق مطالب التغيير (١٦) ، ولذلك لا بد من تدعيم هذا الاسلوب ببرامج أخرى منظمة لتنمية المديرين .

٢ — دورية العمل الاداري

ان تغيير مجالات العمل الادارية للفرد وذلك بنقله من موقع اداري الى موقع اداري اخر ، يعد من الوسائل الفعالة في توسيع افاق وخلفية المدير background واكسابه خبرات ومهارات ادارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة . ولكي يكون التدريب بهذه الوسيلة فعالا ، يجب ان تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لاكسابه مهارات وخبرات جديدة ، وهي عادة تتراوح من ستة شهور الى سنة . كما يجب ان يكون النقل الدوري وفقا لخطة او برنامج منظم . وتجدر الاشارة الى ان هذا الاسلوب التدريبي شائع التطبيق في اوساط الاعمال وبصفة خاصة لتأهيل رؤساء الاقسام وغيرهم من رجال الادارة الوسطى لشغل المراكز الادارية العليا .

٣ — اسناد مهام خاصة : Special assignments

وهي وسيلة مرنة من وسائل التدريب الاداري حيث يسند الى المتدرب مهام وأعباء خاصة يترك له حرية معالجتها . ومن امثلة المهام الخاصة : رئاسة اجتماع معين ، وضع خطة أو برنامج في مجال معين من مجالات التنظيم والادارة ، الاشراف على تطبيق نظام جديد للعمل ، دراسة اوضاع ومشكلات تنظيمية وتقديم مقترحات لعلاجها ، دراسة مشكلات العاملين في المنظمة وتقديم توصيات لحلها ، دراسة اثر تفويض السلطة على الاداء ، الاشراف على احد الاقسام بالمنظمة بصفة فعلية ولمدة محدودة . . وغير ذلك من المهام الخاصة التي يكلف بها المتدرب والتي تكون عادة في مجالات تقتدر الى خبرات ومعلومات كافية عنها . ويشيع استخدام هذا الاسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقية لوظائف اشرافية عليا لاكسابهم مهارات قيادية اخصها القدرة على توجيه مجموعة من الافراد وقيادتهم لتحقيق هدف معين ، الى جانب اكسابهم القدرة على التوازن والتكيف مع مواقف وبيئات اجتماعية معينة .

٤ — قراءات خاصة : Special readings

اذا كانت الحاجة ماسة الى توسيع آفاق المتدرب الثقافية ، فان القراءات الخاصة وسيلة لتحقيق هذا الهدف . ويتم ذلك باختيار موضوعات أو مقالات أو كتب أو أبحاث خاصة تتعلق بفنون الادارة والشؤون والاحداث الجارية في المجتمع والمشكلات الراهنة . ومن المفيد عقد ندوات دورية يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصا لاحداث ما قرأه من أبحاث أو موضوعات في مجال

الإدارة . وقد يكلف المديرون بقراءة كتاب معين ويدعى مؤلف الكتاب لاجتماع غير رسمي لكي يناقشه المديرون في آرائه الواردة بالكتاب (١٧) . ويفيد ذلك في امداد المتدربين بمدخل جديدة للنظر الى المسائل ومعالجتها وتوسيع أفكارهم . وبصفة عامة يكون من الضروري توفير الجو المناسب والتسهيلات التي تنمي عادة القراءة بين المديرين .

٥ - برامج دراسية خاصة قصيرة الأجل : Special short-term courses

عندما تكون هناك أية معلومات تخصصية لها علاقة مباشرة بالوظيفة الحالية للمدير أو بالوظيفة الاعلى المرشح لشغلها ، فانه يمكن الحاق المتدرب ببرامج دراسية خاصة لاكتساب هذه المعلومات . وعادة تكون هذه البرامج مكثفة ومدتها قصيرة نسبيا - من بضعة أيام الى شهر - ومتضمنة لدراسة موضوعات محددة . وقد توفر المنظمة ذاتها مثل هذه البرامج التدريبية الخاصة أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات أو مراكز التنمية الادارية المتخصصة . وكثيرا ما تهدف هذه البرامج الى تنشيط وتجديد معلومات المديرين refreshing courses وابقائهم على اتصال بالتطورات الحديثة في مجالات تخصصهم . ومن امثلة الدراسات الخاصة: التخطيط الاداري ، العلاقات الانسانية في الإدارة ، التخطيط التنظيمي ، اساليب الرقابة الادارية ، تحليل التكاليف والرقابة المالية ، استخدام الحاسب الالى في اتخاذ القرارات وبناء النماذج والنظم ، وغيرها من البرامج التي هي تعليمية في طبيعتها .

٦ - المحاضرات : Lectures

المحاضرات اسلوب مباشر للتدريب الاداري . وفي هذا الاسلوب تعرض الحقائق والافكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد . كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين . وتزداد فاعلية هذا الاسلوب التدريبي اذا ما قام على اعداد مسبق للمادة العلمية للمحاضرة وكذلك الاهتمام بطريقة العرض بحيث يصحبها وسائل ايضاح كرسوم أو صور أو خرائط أو أفلام أو غيرها بما يمكن معه استعراض انتباه الحاضرين . هذا الى جانب الاستعانة بالقراءات الاضافية الحرة بما يقلل زيادة فاعلية المحاضرة والتوسع في بحث النقاط التي أثارها المحاضر .

على انه يؤخذ على المحاضرات تناولها للعموميات من الامور دون تعرضها غالبا للتفاصيل العملية . كما انها تقتصر لعنصر التشويق حيث التخاطب من طرف واحد وهو المحاضر ومن ثم لا تتوافر الفرصة للمناقشة الجماعية . ومن ناحية أخرى فان الإدارة ليست في غالبيتها عمليات روتينية متكررة ، فكل موقف اداري غالبا ما يكون جديدا من نوعه . ونحن لا يمكننا ان « نسقي المدير العلم » ولكنه

يجاهد حتى يتعلم ، وهو في ذلك يحصل على خبرات نافعة تفيده في اتخاذ قرارات صائبة . وهو في كل مرة يراجع آثار تصرفاته وقراراته حتى يفيد من أخطائه . انه اذن يتعلم من خلال التجربة ومن خلال الخبرة ومن خلال تحليل الموقف القائم وادراك وفهم وتحليل العلاقات بين العوامل المؤثرة في الموقف اي من خلال الاستبصار Insight . من ذلك يمكننا أن ندرك أن أسلوب المحاضرات يكون محدود الاثر في مجال تدريب المديرين حيث يقتصر دورنا فيها على حشو ذهن المدير المتدرب بمعلومات ومعارف حصل عليها المحاضر وينقلها الى المتدرب الذي ينقلها بدوره الى من هم ادنى منه مستوى . وهكذا يتعلم المتدرب من خلال الاسلوب المدرسي مفترضين بذلك أن التعلم يجب أن يسبق التصرف كما هو الحال بالنسبة للمعاهد التعليمية حيث يسبق التعليم التطبيق العملي ومزاولة المهنة . ان المديرين لا يناسبهم هذا الاسلوب في التدريب بقدر ما يناسبهم اساليب أخرى يتم بموجبها تعريض المتدرب للمشكلة ووضعه فيها وتدريبه على مواجهتها وحلها من خلال بحثه واكتشاف أدوات ووسائل وافكار وحلول مفيدة وجديدة . وهو في ذلك تدفعه دوافع عديدة لاكتساب تلك الادوات والانكار منها طموحه ورغبته في تأكيد ذاته ، ويؤكد ذلك أهمية استشارة دوافع المتدربين ، فالتفكير والتعلم لاكتشاف مداخل سلوكية جديدة يبدأ بوجود الدافع على ذلك .

٧ — دراسة الحالات :

وهي وسيلة فعالة لتنمية المديرين حيث يعرض البرنامج التدريبي مواقف أو مشكلات عملية منتقاة بعناية واجهها مديرون بالمنظمة أو خارجها في مستويات ادارية مختلفة وفي مجالات متعددة ومن ثم يضع هذا الاسلوب المتدربين في اطار التطبيق العملي للمشكلة المعروضة . والهدف من دراسة الحالات هو اعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي والشامل للحالات والمشكلات، وتحديد تلك التي يبدأ بدراستها باعتبارها مشاكل مؤثرة على غيرها ، كذلك منحه الفرصة للنقد الايجابي واستخلاص النتائج وبلورتها ، وتنمية قدراته على تشخيص المواقف والمشكلات واعطاء نظرة شمولية لها ومعرفة اسبابها وادراك طبيعة وادوار العوامل المؤثرة فيها ، وتصوير كيف كان يمكن تفادي وقوع المشكلة أصلا ، وتدبر الحلول المناسبة لها ، واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية . وقد تستخدم افلام سينمائية أو شرائط تسجيل أو غيرها من العينات البصرية والسمعية لعرض الحالات وذلك لجذب انتباه المتدربين وتشويقهم .

وقد كان أسلوب دراسة الحالات موضع تطوير مستمر الى أن أصبحت هناك نماذج عديدة لدراسة الحالات لكي تناسب مواقف وظروف معينة ، ومنها نموذج « هارفارد » ونموذج « وارتن » ونموذج « هينلي » ونموذج « المواقف » وغيرها من النماذج الشائعة (١٨) .

المؤتمرات وسيلة شائعة في التدريب الإداري تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك . والمؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية خاصة من جانب أعضاء المؤتمر كافة . ويدلي كل عضو برأيه في المسألة المعروضة ، وبذا تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حتى يفيد كل عضو من آراء وخبرات غيره من الاعضاء ، ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة العلمية للمتدربين بالتعلم من خلال تجارب الآخرين . كما تتاح للعضو فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة ، فضلا عن إتاحة الفرصة للمتدربين لاختبار الآراء والانكار والافتراضات ، ولذا يجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب كبيرة في مجال الموضوعات المعروضة بما يساعدهم على الاشتراك الجدي في المناقشات . وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات شائعة لتدريب المديرين في مستوى الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للاعضاء واستخلاص مبادئ إدارية عامة يستعان بها في حل المشكلات الإدارية المختلفة . فالمتدرب ، كعضو في المؤتمر يمكنه أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بآرائهم . وهو يتعلم كيف يحترم وجهات نظر الآخرين ، ويقبل النقد الموجه لآرائه بصدر رحب وبروح ودية ، ويتعلم أن هناك دائما أكثر من مدخل علمي لحل أي مشكلة . كما أنه ينمي في نفسه أطارا تحليليا للذهن analytical frame of mind

واتجاهها تساؤلها Questionning attitude

وينتج عن ذلك تدريب عملي للمتدرب على التروي في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي لأن يأخذ في اعتباره بدائل أخرى يمكن أن تسهم في حل المشكلة القائمة المزمع اتخاذ قرار بشأنها . وبصفة عامة يسهم المؤتمر في إتاحة الفرصة للاعضاء لتقييم تجارب وأفكار بعضهم البعض .

٩ — الندوات أو حلقات الدراسة : Seminars

وفيهما تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عال عادة ، وله جوانب متشعبة . ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه ، ولذلك يشارك في الندوة عادة مديرون ممن لديهم خبرات واسعة ومعلومات مستقيضة عن موضوع الندوة . وهناك عادة مشرف للندوة يتولى توزيع موضوعات الدراسة والبحث على المشتركين وتزويدهم بخبراته في هذا المجال وتهيئة الجو المناسب للمناقشات الحرة وتوجيه المناقشات والدراسات وتلخيص الأفكار التي طرحت في الندوة . والواقع أن تبادل الآراء ووجهات النظر والمناقشات التي تظهر كافة جوانب المشكلة المعروضة

والممارسة العملية لتحليل المواقف ، تسهم كلها في امداد المتدربين بالمعرفة ، وهي مزايا ناتجة عن الاجتماعات التي يحضرها مجموعة من المديرين المتدربين في شكل ندوة .

١٠ — تمثيل الدور : Role Playing

يقوم هذا الاسلوب التدريبي على المشاركة الفعلية للمتدربين في الموقف وادائهم ما يشعرون به . وفي هذا الاسلوب يتم عادة بناء موقف اصطناعي artificial يمثل نوعا معينا من الصراع conflict ويمنح المتدرب دورا استراتيجيا في هذا الموقف . ويتم تمثيل الدور تحت توجيه وارشاد المدرب . كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج التدريبي لان يسهموا بارائهم . ويمتد تمثيل الدور ليشمل عددا من المواقف ، مثال ذلك : موقف يمثل لوم المدير العام لاحد رؤساء الاقسام امام جمع من رؤوسيه ، او موقف يقوم فيه المدير برئاسة أحد الاجتماعات وتوجيه وادارة مناقشاته وتواجهه في ذلك مشاكل وصعوبات قد ترجع الى سلوكه القيادي او الى سلوك المجتمعين ، او موقف يقوم فيه الرئيس بالتظلم من قرار اصدره الرئيس . . وغير ذلك من المواقف . ويهدف اسلوب تمثيل الدور الى زيادة مهارة المتدرب — المدير — في التعامل مع افراد آخرين باعتبار ان جوهر العملية الادارية يتمثل في تحقيق اهداف معينة عن طريق مجموعة من الامراء يتم قيادتهم وتوجيههم . واحد الاستخدامات الغالبة لهذا الاسلوب التدريبي هو التدريب على العلاقات الانسانية في الادارة human relations وزيادة مهارة المدير في تشخيص وتحليل وفهم سلوكيات الآخرين ، ومن ثم التعامل معهم عن وعي وادراك الى جانب اتاحة الفرصة لمراجعة افتراضاته كخطوة هامة نحو التغيير ، ويعني ذلك اعطاء المتدرب الفرصة للنقد الذاتي ومراجعة تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين . كما يفيد هذا الاسلوب في تفتيح الازهان لتقبل الآراء والافكار الجديدة وليس مجرد الاعتماد على البدهة . كما انه ينمي مهارات المديرين في الاتصال والقدرة على اتخاذ قرارات جماعية ، الى جانب تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي لدى المتدربين والقدرة على اختبار تقديراتهم العملية .

١١ — اسلوب المختبرات في تنمية المديرين : Lab. Training

شاع تطبيق هذا الاسلوب في أواخر الستينات . ويقوم هذا الاسلوب على فكرة أن الوظيفة الاساسية للمدير هي التعامل مع الناس ، ولذلك تبرز أهمية هذا الاسلوب في تدريب وتنمية المديرين في مجال العلوم السلوكية بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم. وتوجد أنواع عديدة من التدريب عن طريق المختبرات ويبرز منها ما يعرف بتدريب الحساسية Sensitivity Training (T. Groups) (١٩)

والهدف كما هو واضح من التسمية هو تنمية الوعي والحساسية للنماذج السلوكية الخاصة بالفرد وبالاخرين باعتبار انه لا يكفي لنجاح المدير أن يعلم جيدا عن الواجهة الفنية والتخصصية المرتبطة بعمله ، فهو لن يحقق درجة كبيرة من النجاح . ما لم يكن مدركا لمشاعره واتجاهاته وحاجاته ، وكذلك لمشاعر واتجاهات الآخرين (٢٠) . وبعبارة أخرى فان هذا الاسلوب التدريبي يسهم في زيادة انفتاح الفرد openness على الآخرين ، وتقبله لهم بما هو عليه من اختلاف وتناقض في الدوافع والانفعالات والمشاعر ، ووقوفه على مدى تأثير سلوكه عليهم ومدى تأثير سلوكهم عليه ، وزيادة مهارة الفرد على الاستماع listening skill لوجهات نظر الغير واحترام آرائهم ، وزيادة فهمه للعمليات الجماعية group processes وزيادة حساسيته لحركات التغيير في الجماعات والافراد ، فضلا عن زيادة الثقة والتعاون بين افراد الجماعة (٢١) .

وفي هذا الاسلوب التدريبي لا يوجد اطار مخطط لبرنامج التنمية ، وانما يترك الامر كلية للمتدربين الذين يحددون بأنفسهم المادة التدريبية من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض ومناقشاتهم الحرة ، ومن ثم ينطلق افراد المجموعة في التعبير الصريح عن مشاعرهم واهدافهم ومشكلاتهم دون قيود او التزامات . على أن هذا الاسلوب التدريبي لا يلقي تأييدا كبيرا من قبل البعض (٢٢) ، ويرجع ذلك الى القبول المحدود للنموذج القيادي القائم على الانفتاح والمعاونة او المساندة والثقة ، وهو النموذج الذي تصوره بعض علماء السلوك ، كذلك فان المعايير التي يتم الخروج بها من التدريب عن طريق المختبرات قد تكون غير متفقة كلية مع بيئة العمل . فكثير من المنظمات يسود بها الاسلوب الاوتقراطي في الادارة ، ولهذا فان المدير المعاند من التدريب بمفهوم ديمقراطي في الادارة قد لا يقدر على عمل شيء ما لم يغير الآخرون من سلوكهم . ولهذا فان الادارة العليا في كثير من المنظمات تؤكد ضرورة تدريب كافة المديرين في مختلف المستويات ، أو على الأقل نسبة عالية منهم ، اذا ما اريد احداث تغيير جوهري في السلوك الاداري والتنظيمي بصفة عامة (٢٣) .

١٢ — المماريات الادارية : Management Games

يركز هذا السلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرار ، قائما في ذلك على افتراض اساسي هو أن مشاكل اتخاذ القرار يمكن قياسها وتحديد أبعادها كميًا Quantified (٢٤) . وفي المباراة الادارية يقسم المتدربون الى مجموعات تمثل هيئات ادارية عليا لمشروعات متنافسة . وتتنافس هذه الهيئات الادارية على اتخاذ القرارات الملائمة لمواقف معينة . ويراعى أن يكون هناك تكامل بين أعضاء كل مجموعة بحيث تضم المجموعة خبرات متكاملة بشكل يمكنها من اتخاذ القرار بفاعلية في الموقف المعروض .

ويقدم المشرف على المباراة معلومات عن الموقف أو المشروع المصمم للمباراة . ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة للموقف على ضوء البيانات والمعلومات المعطاة عنها . وتتولى كل هيئة ادارية تحديد اهدافها ورسم استراتيجيتها وخططها طويلة وقصيرة الاجل لمواجهة الموقف ، كما تضع التنظيم المناسب والاجراءات وانظمة الرقابة اللازمة ، وهي تعتمد في تخطيط برامجها على عدد من العلاقات الرياضية وتقترح القرارات المناسبة لها . وتتلقى كل مجموعة تقرير أداء يوضح النتائج المترتبة على قراراتها حيث تحسب العلاقات بين القرارات الصادرة ونتائجها من خلال العلاقات الرياضية المستخدمة في نموذج المباراة ، وفي احيان كثيرة يستخدم الحاسب الالى Computer لتشغيل البيانات التي تصل اليها المجموعات . ويكون الفريق الفائز هو الذي يحقق الهدف بفاعلية اكبر . ويصلح هذا الاسلوب التدريبي بصفة خاصة لتدريب رجال الادارة العليا وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط ورسم السياسات والتنظيم والرقابة وغيرها وذلك في مختلف الظروف ، والتوصل الى افضل السبل لاستخدام الموارد والامكانيات البشرية والمادية المتاحة ، والاستخدام الامثل للوقت والمعلومات المتاحة ، مع مراعاة مدى الترابط الديناميكي المستمر بين الوظائف التي تقوم بها الادارة وبين الظروف والاحداث البيئية . وتزداد فاعلية هذا الاسلوب اذا ما روعي ان تعكس النماذج التي يتم بناؤها في مباريات البيئة الفعلية للمتدربين وتطابق المواقف العملية الحقيقية .

١٣ — الادارة المتعددة : Multiple Management

تستخدم بعض المشروعات الكبيرة هذا الاسلوب التدريبي لتنمية مديريها (٢٥) . ويتم ذلك بتشكيل مجلس ادارة مصغر Junior board of directors بهدف تدريب أعضائه الذين يمثلون مديري المستقبل واعدادهم بالقدرات والمهارات الادارية التي تمكنهم من النهوض بالاعباء والمسؤوليات الادارية عندما يتقلدون مسؤوليات الادارة العليا في المشروع . ويعطى للمجلس المصغر فرصة مناقشة موضوعات معينة ورفع توصياته بشأنها الى مجلس الادارة الرسمي لمناقشتها واتخاذ قرار نهائي بشأنها . ويشجع أعضاء المجلس المصغر على النظر الى المشروع كوحدة واحدة متكاملة as a whole وليس فقط الى مجالات تخصصهم . وعادة يتم تغيير عدد من أعضاء المجلس المصغر سنويا لاتاحة الفرصة لتدريب عدد اكبر من مديري المستقبل .

١٤ — الاجتماعات الدورية : Periodical meetings

تتم هذه الاجتماعات الدورية عادة بين واضعي السياسة من أعضاء الهيئة الادارية العليا وبين الرؤساء والمشرفين في المستويات الادارية الأدنى . وفي الاجتماع يدور حوار بين المجتمعين عن اهداف المنظمة وسياساتها وخططها

وانجازاتها والمشكلات التي تعترض تحقيق الاهداف . ويكفل هذا الاسلوب توفير المعلومات اللازمة لمختلف الرؤساء بما يسمح بقدر وافر من الرقابة الذاتية self control وسرعة اتخاذ القرارات .

كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الافكار ووجهات النظر لحل المشاكل المشتركة. ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الاداء . وبصفة عامة تفيد مثل هذه الاجتماعات في تنمية روح التطوير والابتكار لدى المديرين في مختلف المستويات الادارية ، كما تسهم في زيادة دوافع الفرد نحو تحقيق اهداف المنظمة ، وتنمي الاعتماد المتبادل بين مختلف الرؤساء ، فضلا عن انها تهيب الفرصة لاطلاق طاقات وقدرات المديرين . وأحيانا يطعم الاجتماع بمحاضرات يلقيها اساتذة متخصصون تشمل موضوعات حيوية تمثل مشكلة أو أكثر تواجهها المنظمة مثال ذلك اساليب القيادة الديمقراطية وخصائص الاشراف الجيد والعلاقات بسين الاجهزة التنفيذية line والاجهزة الاستشارية staff واساليب الاتصال الجيد وغيرها .

تقويم برنامج تنمية المديرين .

من المتفق عليه أن الهدف الرئيسي لبرامج تنمية المديرين هو تغيير السلوك الاداري (٢٦) managerial behavior . وهذا هو المدخل الاساسي لعملية تقويم برامج التنمية .

على أن تقويم برنامج تنمية المديرين أكثر صعوبة وتعقيدا من تقويم برامج تدريب الموظفين شاغلي الوظائف التنفيذية ، ويرجع ذلك الى ان أعمال الوظائف الادارية — وبصفة خاصة وظائف الادارة العليا — غير ملموسة intangible في طبيعتها الى حد كبير ولا يمكن وزنها أو قياسها موضوعيا وبطريقة مباشرة اذ هي تعتمد كثيرا على المهارات والقدرات الادارية الخاصة بالمديرين . هذا الى جانب أن البيانات الخاصة بالتغيرات في أداء العمل الاداري ليس من اليسير الحصول عليها (٢٧) . على أنه يبدو أن متابعة وتقويم برامج تنمية المديرين غير نشطة في التطبيق العملي ، ويعلق أحد الباحثين الاداريين على ذلك بقوله « يبدو أن المنظمات تتبع سياسة تميز بصرف ملايين الدولارات على التدريب والتنمية وعدم صرف سنت واحد على متابعة وتقويم جهود التدريب والتنمية » (٢٨) .

وبصفة عامة يوجد عدد من الاساليب الشائعة لتقويم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على مسح الآراء opinion surveys للمشاركين في برنامج التنمية وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ، لكن رغم ذلك لا يمكن لهذه الآراء ان تثبت

بصفة قاطعة مدى فاعلية التدريب الاداري ، فالمتدربون بصفة عامة يميلون الى ان يكونوا لبقين في تصرفاتهم **tactfull** . كما انه كثيرا ما تتدخل النواحي والمصالح الشخصية للمدربين او المتدربين وتمنعهم عن الانصاح بحقيقة مشاعرهم واتجاهاتهم نحو البرنامج التدريبي . ومن ناحية اخرى فان اراء المتدربين — او حتى اراء المدربين — تكون ذات فائدة محدودة في تقويم البرنامج التدريبي حيث انها لا تتعرض لاثر التدريب في مجال التطبيق العملي .

وهناك مدخل اخر لتقويم جهود تنمية المدربين ، وهو الحصول على بيانات عن التغييرات في سلوك المدربين المتدربين ، وان كان ذلك ليس ممكنا او ميسورا في كافة الحالات . فلقد وجد أحيانا أنه بينما يظهر المتدربون كفاءة وفاعلية أثناء البرنامج التدريبي فان سلوكهم يبقى دون تغيير بعد عودتهم الى عملهم الاصلي ، كما لو كان جزء من ذهن المتدرب مخصص **للنظرية theory** والجزء الاخر مخصص **للتطبيق العملي practice** وهذا في الواقع قد لا يرجع الى خطأ المتدرب ذاته وانما قد يرجع الى ميل المدير الى الاشراف والقيادة بنفس اسلوب رئيسه السابق . فقد يتعلم المدير من البرنامج التدريبي أهمية وفاعلية القيادة الديمقراطية هذا في الوقت الذي يتمسك فيه رئيسه المباشر بالاسلوب الاوتقراطي في القيادة ، وهذا في حد ذاته قد يبقى على السلوك الاداري للمتدرب دون تغيير عند رجوعه الى بيئة العمل الفعلي ، ومعنى ذلك أن التدريب لم يحقق اهدافه واكثر من ذلك قد يكون التدريب عائقا يجعل المتدرب في هذه الظروف غير راض عن عمله .

ومن المنظمات من يتبع سياسة اجراء اختبارات وتقويم للمتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي لقياس مدى التغيير الذي طرأ على اتجاهات المتدربين والوقوف على مدى حدوث تطور في السلوك التنظيمي **organizational behavior** . على انه كما سبق ذكره قد تختفي الاتجاهات التي نشأت ابان البرنامج التدريبي عندما يعود المتدرب الى بيئة العمل والتي قد تتصف بكونها بيئة لا يسود فيها الود والتعاطف والعلاقات الانسانية . ومن ناحية أخرى فان ادراك القائمين بالتقويم بأن الشخص موضع التقويم حضر أو في طريقه لحضور برنامج تدريبي ، سيؤثر على احكامهم . زد على ذلك انه من الصعب عزل اثر التدريب الاداري على فاعلية الجهود الادارية وفاعلية التنظيم بصفة عامة حيث ان هناك دون شك عوامل اخرى مؤثرة مثل التطور التكنولوجي او تغير ظروف السوق او حدوث تطورات اقتصادية او اجتماعية او سياسية مؤثرة .

ويلخص بعض الباحثين الاداريين (٢٩) النتائج الاساسية التي تسفر عن برنامج جيد لتنمية المدربين ، على الوجه التالي :

- ١ — زيادة حقيقية ملموسة في مهارات المديرين المتدربين .
- ٢ — زيادة في خلفية المتدربين background وفي تقديرهم للمبليات والاهداف الكلية للمنظمة .
- ٣ — تفويض اكثر للسلطة .
- ٤ — تكوين احتياطي reserve من الافراد الاكفاء جاهزين لشغل وظائف الصف الاول عند خلوها من شاغليها ، وايضا لشغل الوظائف الادارية الجديدة .
- ٥ — فاعلية وسلامة عملية الاختيار عند الترقية .
- ٦ — حد ادنى من التأخير في شغل الوظائف الجديدة وحد ادنى من الاعطال للمبليات اثناء عملية احلال المديرين .
- ٧ — امداد مستوى الادارة العليا باستمرار باعضاء من الشباب يتصفون بالحيوية والنشاط vigor والخبرة experience ، فضلا عن زيادة امد الحياة المنتجة span of productive life لشاغلي الوظائف العليا .
- ٨ — تحسن معنويات المديرين morale .
- ٩ — اجتذاب المنظمة لاءضاء طموحين ambitious لديهم الرغبة للتقدم بنفسى الدرجة التي عليها قدراتهم المالية .
- ١٠ — زيادة فاعلية التنظيم ، وخفض التكلفة ، وزيادة الانتاجية .

وبصفة عامة يمكن القول بأن تقييم اي برنامج لتنمية المديرين يقوم على تحديد ما اذا كان اتجاه المدرب وسلوكه قد تغير . وقد يمكن الوقوف على ذلك من خلال التقارير المقدمة من الرؤساء او عن طريق التقارير الدورية التي يكلف المتدربون انفسهم باعدادها بعد رجوعهم الى اعمالهم الاصلية عن مدى تقدمهم في مجالات العمل المختلفة . على ان هناك مجالات يمكن الحصول فيها على معيار ملموس بدرجة اكبر لقيمة البرنامج التدريبي ، فمثلا في برنامج التدريب على علاقات العمل يتم تدريب المشرف على كيفية معالجة الشكاوى والتظلمات Grievancies على أسس علمية رشيدة وهنا يمكن تقدير مدى فاعلية البرنامج بمقارنة عدد التظلمات التي قدمت قبل التدريب — خلال فترة معينة — بالعدد المقدم منها بعد التدريب — عن فترة مماثلة وذلك بصفة تقريبية حيث من المؤكد وجود عوامل اخرى تؤثر على عدد التظلمات بجانب ما قدمه البرنامج التدريبي .

ضمانات فاعلية برنامج تنمية المديرين :

الى جانب الاهتمام بتخطيط وتنفيذ وتقويم برنامج تنمية المديرين وفق ما سبقت الاشارة اليه ، هناك ضمانات اساسية لفاعلية جهود تنمية المديرين وهي :

١ - ضرورة وجود فلسفة تقررها الادارة العليا مؤداها ان أداء المديرين والرؤساء هام وحيوي ، وان التنمية والتدريب الفعال يمكن ان يسهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الاداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك behavior والنتائج (٣٠) results . ويقع على عاتق الادارة العليا عبء وضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ بطرق واساليب متعددة وفقظ لظروف المنظمة وحجمها وامكاناتها . وتوفير كافة السبل لانجاح برامج التنمية .

٢ - ان أحد العناصر الاساسية لنجاح برنامج تنمية أعضاء الهيئة الادارية هو توافر الدافع لدى المديرين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الادارية ، فلن يكتب لاي برنامج من برامج التنمية الادارية النجاح ما لم يتوافر لدى المديرين الرغبة الاكيدة للتنمية . ويعني ذلك ان يلتحق المدبرون ببرامج تدريبية في مجالات يشعرون فيها بالحاجة الى التطوير والتحسين ، وليس لمجرد انهم ارسلوا للالتحاق بالبرنامج أو أصبح عليهم الدور في التدريب (٣١) it is their turn والصراع ينشأ لا محالة اذا ما حاولت المنظمة اعداد المدير للسير في اتجاه لا يرغبه ، كأن يشعر ان هذا المسار لا يتفق مع خبراته وميوله وقدراته ، أو انه لن يحقق له فرصة تأكيد ذاته أو غير ذلك من الاسباب التي يشعر معها الفرد بأن هذا المسار لن يحقق له توازنا نفسيا بين حاجاته ودوافعه المتصارعة . ولا شك أن اثر ذلك كله سينعكس على كفاءته في العمل وتنخفض انتاجيته . وهنا يكون على جهة الادارة ان تتدبر الامر وتخطط لهذا الموقف تخطيطا سليما .

٣ - ضرورة وجود جهاز متخصص لتدريب وتنمية المديرين في المنظمة يضم عددا من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال : ويعاون هذا الجهاز الرؤساء الاداريين في تحديد احتياجات التدريب والتنمية وتخطيط البرامج التدريبية والاشراف على تنفيذ هذه البرامج وتقييمها والعمل على تطويرها باستمرار . هذا الى جانب الاشراف على برنامج تقويم أداء المديرين وتنسيق الاشتراك في برامج التدريب الخارجية أو الداخلية ونشر الوعي التدريبي في المنظمة . ويجب ان يحتل هذا الجهاز موقعا مناسباً على الهيكل التنظيمي بحيث تعتمد عليه الادارة العليا كقوة موجبة وعملية Positive في التعامل مع

مشاكل المنظمة واحتياجات ومتطلبات الاداء والاهداف التي تثير تحديات للمنظمة في المستقبل (٣٢) .

٤ - يجب أن يتوافر مناخ سليم للعمل **right job climate** . ويشير ذلك أساسا الى اتجاه الرئيس المباشر للمتدرب . فهذا الاتجاه **attitude** يمكن أن يكون معوقا **preventive** أو مثبطا **discouraging** أو حياديا **neutral** . وهذه كلها نماذج لا تعطي المتدربين الفرصة لحدوث تغيير في سلوكهم . وقد يكون اتجاه الرئيس المباشر للمتدرب مشجعا **encouraging** لتغيير سلوكه أو أن يفرض الرئيس أحداث هذا التغيير **requiring** طالما أنه مقتنع بأن هذا التغيير بمثابة فكرة جيدة . وهذه النماذج السابقة هي التي تحكم عملية التغيير في سلوك المتدربين . وبصفة عامة يمكن القول بأن التنمية الادارية لن تطبق بفاعلية اذا تحركت بعيدا عن الطرق والاساليب والنماذج المقبولة عادة للعمل داخل المنظمة . فاذا تعلم الفرد مبادئ وقيم ولم تتح له بيئة العمل فرصة تطبيقها او اذا رأى أن السلوك التنظيمي يخالف كلية ما تعلمه فانه قد يصل الى قناعة بأن ينسى ما تعلمه من البرنامج التدريبي حتى لا يصاب بحالة من الاحباط (٣٣) .

وأحد الحلول الهامة لتوفير المناخ السليم للعمل هو تدريب وتنمية اعضاء الهيئة الادارية العليا حتى تقبل وتشجع التوصيات المرفوعة اليها بشأن تغيير السلوك ، وكذلك اشراكها في تخطيط برامج تنمية المديرين في المستويات الادارية الأدنى . وكحقيقة مؤكدة فانه اذا لم يتم تنمية رجال الادارة العليا بحجة أن لديهم القدرة والخبرة على البقاء في وظائفهم فإن المستويات الادارية الأدنى سوف تجد انها لا تستطيع استخدام كثير من المهارات والمفاهيم الجديدة التي تعلمتها ابان عملية التنمية حيث لم تعط الادارة العليا الضوء الاخضر بما يسمح لها وللمنظمة بصفة عامة بتجربة طرق واساليب جديدة للاداء . . وبمعنى اخر فانه بدون تنمية هيئة الادارة العليا لا يمكن أحداث تطوير للمنظمة (٣٤) .

٥ - لضمان نتائج فعالة في برامج تنمية المديرين ، لا بد من استخدام طرق واساليب مناسبة لظروف المنظمة وظروف افرادها المتدربين . ويقتضي ذلك أن تختبر برامج التدريب على ضوء اهداف محددة وواضحة لتنمية المديرين وفقا لمواقفهم الفريدة ، بمعنى أن ترتبط جهود التدريب بالمواقف الفعلية في المنظمة .

٦ — يجب أن يكون تصميم برنامج تدريب المديرين من الدقة والفاعلية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرنامج الى خطط أو أفعال محددة لتطوير وتحسين أدائهم الإداري .

٧ — يجب أن ندرك حقيقة أن الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة من الرضا مما يقوي الرابطة بين المنبه أو المثير وبين هذه الاستجابة الناجحة ويشجع على تكرار حدوث الاستجابة عندما يتكرر الموقف . ويؤكد ذلك أهمية تدعيم عملية تغيير السلوك وتشجيع التغييرات المستقبلية . فالمكافأة أو الإثابة عنصر جوهري في عملية التعلم حيث تقوي الرابطة بين المؤثر ورد الفعل ، كذلك فهي تدعم وتعزز الاستجابة الصحيحة . ويمكن أن تتم المكافأة بصور شتى مثل منح مكافأة مالية لمن يجتازون الدورة التدريبية بتفوق أو منحهم الأولوية في الترقية الى وظائف أعلى أو فرصة السفر الى الخارج في بعثة أو منحة دراسية أو منحهم شهادات تقدير أو غير ذلك من ألوان التشجيع والتحفيز على التدريب والتنمية . كما يجب العمل على إثارة اهتمام المتدربين بالبرنامج التدريبي ، ويفيد في ذلك إشراكهم في تخطيط البرنامج .

٨ — يجب دراسة احتياجات تنمية المديرين كعملية منظمة . وعلى أن تخصص ميزانية محددة لتنمية المديرين بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المقررة في هذا المجال ، وأن يخطط وقت التنفيذ ومكانه وطريقته وفقا لأولوية الاحتياجات التدريبية .

القسم الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

شملت الدراسة الميدانية ثماني وزارات تمثل حوالي ٥٠٪ من إجمالي عدد الوزارات بالجهاز الحكومي بدولة الكويت . كما شملت الدراسة قسم الادارة العامة والادارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط وديوان الموظفين ، وهما المركزان المعنيان بتنمية المديرين في الجهاز الحكومي بدولة الكويت .

ولتنظيم عملية عرض نتائج الدراسة الميدانية سنعرض أولا نتائجها في الوزارات التي شملتها عينة البحث الميداني ، يلي ذلك عرض لنتائجها في مراكز التدريب الاداري .

اولا : نتائج الدراسة الميدانية في الوزارات التي شملتها عينة البحث

هدفت الدراسة الميدانية في الوزارات الثماني التي شملتها عينة البحث الى التعرف على ظروف وأبعاد ومشاكل عملية تخطيط تنمية المديرين في الجهاز الحكومي . وقد استهدفت قائمة الاستقصاء رقم ١ (المرفقة بالبحث) التي وزعت على السادة المسؤولين عن جهود التدريب الاداري بالوزارات التي شملتها الدراسة ، جمع معلومات وارااء حول بعض النقاط الاساسية التي تعتبر مؤشرا لمدى تطبيق اساليب علمية لتخطيط عملية تنمية المديرين بهذه الجهات ، وهي النقاط التالية :

- ١ - مدى اهتمام الوزارة بوضع وتنفيذ خطط دورية لتنمية المديرين في مختلف المستويات الادارية بالوزارة . وخصص لذلك الاستئلة ارقام ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ في قائمة الاستقصاء رقم ١ .
- ب - مدى وجود جهاز متخصص لتخطيط عملية تنمية المديرين والاشراف على تنفيذها . وقد خصص لذلك السؤال رقم ٣ في القائمة .
- ج - مدى تطبيق اساليب وطرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية بالوزارة . وخصص لذلك السؤالان ٥ ، ٦ في القائمة .
- د - مدى تطبيق اساليب علمية لتدريب وتنمية المديرين بالوزارة وخصص لذلك السؤال رقم ٧ في القائمة .

ه — مدى تطبيق اساليب علمية لتابعة وتقويم برامج تنمية المديرين بالوزارة .
وخصص لذلك السؤال رقم ١١ في القائمة .

وقد أسفرت عملية تحليل البيانات والآراء الواردة بقائمة الاستقصاء رقم ١ بعد توزيعها على أفراد عينة البحث ، وكذا البيانات والمعلومات والآراء المستقاة من واقع المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين بالجهات التي شملتها الدراسة الميدانية ، الى جانب دراسة التقارير والاحصائيات التي توافرت للباحث ، أسفرت كلها عن النتائج التالية :

١ — لا تعد الجهات المبحوثة خططا دورية لتنمية المديرين في مختلف المستويات الادارية وتكفي هذه الجهات بترشيح بعض شاغلي الوظائف الادارية والاشرفية للاتحاق بالبرامج التدريبية التي ينظمها المعهد العربي للتخطيط (قسم الادارة العامة والادارة الصناعية) او ديوان الموظفين بالكويت ، او البرامج التي تنظمها بعض الهيئات العربية او الاجنبية ويتم اخطار الجهات بها ، دون ان يحكم ذلك كله تخطيط علمي لعملية تنمية المديرين بالجهات المبحوثة .

٢ — لا تتبع الجهات المبحوثة اساليب علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية بها وحصرها ، وانما يتم الترشيح للدورات التدريبية التي تعقدتها مراكز التدريب المتخصصة بناء على رغبة المرشحين في غالب الاحوال . فعندما يرد للجهة بيان بالبرنامج التدريبي المزمع عقده بمعرفة احد مراكز التدريب الاداري ، يتم اعلان هذا البرنامج على كافة العاملين بالجهة ليتقدم من يرغب منهم في الالتحاق بالبرنامج بابداء رغبته ، ثم تجمع الرغبات ويتم التنسيق بينها في ضوء موافقة الرؤساء .

٣ — لا يوجد لدى غالبية الجهات المبحوثة (ست وزارات من ثمان) جهاز متخصص للتدريب يتولى تخطيط برامج تنمية المديرين والاشراف على تنفيذها . ويوجد لدى جهة واحدة فقط (وزارة التربية) قسم للتدريب الاداري يقتصر دوره على تنسيق ترشيحات الوزارة للدورات والبرامج التي تنظمها مراكز تدريب متخصصة دون ان يكون له دور في تخطيط عملية تنمية المديرين بالوزارة . ويوجد لدى جهة أخرى (وزارة الصحة العامة) قسم للتدريب انشئ حديثا ويختص بالاشراف على عملية التدريب التخصصي مثل دورات الطباعة وامناء المخازن والتعقيم وغيرها ، دون ان يكون له دور في جهود التدريب الاداري .

٤ - لا يوجد لدى الغالبية العظمى من الجهات المبحوثة استثمارات مخصصة للتدريب والتنمية . فسيبغ وزارات من ثمان ، لا يوجد لدى اي منها ميزانية خاصة للتدريب ، بينما يوجد لدى جهة واحدة فقط (وزارة التربية) ميزانية للتدريب وان كانت لا توجد لديها اي خطط لتنمية المديرين .

٥ - تركز الجهات المبحوثة على تنمية اعضاء الهيئة الادارية بها من خلال التدريب اثناء العمل ، حيث يسود الاعتقاد بان المديرين يكتسبون الخبرات والمهارات الادارية بالدرجة الاولى من خلال ممارستهم لاعمالهم ومن خلال الارشادات التي يقدمها لهم رؤساؤهم في العمل .

٦ - لا تستخدم الجهات المبحوثة اساليب علمية لمتابعة وتقييم المتدربين عند عودتهم لاعمالهم الاصلية بعد حضورهم البرامج التدريبية التي توفرها مراكز التدريب الاداري المتخصصة .

والواقع ان هذه النتائج السابقة تؤكد غيبة التخطيط العلمي لعملية تنمية المديرين ، مما يجعلنا نميل الى اعتبار جهود التدريب الاداري الفردية غير المخططة التي تتم في بعض الجهات الحكومية بمثابة هدف في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق اهداف التطوير الاداري . ان هناك قصورا واضحا في جهود تنمية المديرين بالجهاز الحكومي بما يكفل الاعداد الكافي لاجيال قادمة من القيادات الامر الذي يشكل حالة من الفراغ الاداري قد تواجه المنظمات الحكومية نتيجة قصور التطوير الاداري . هذا فضلا عن عدم الاهتمام الكافي بتنشيط وتطوير خبرات ومقدرات المديرين الحاليين وما قد يؤدي اليه ذلك من جمود في التفكير وعدم تجديد في اساليب العمل او تطوير في المناخ الاداري وهو امر قد يشكل صعوبة في مواكبة الادارة لركب التطور العلمي والتكنولوجي ومواجهة متطلبات العصر الحديث . فالوضع على هذه الصورة لا يتيح تكوين قيادات ادارية مدربة - بال نوعية والكمية المطلوبة - قادرة على دفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي في البلاد . على ان النظرة السطحية لتنمية المديرين بالجهاز الحكومي ترتبط في الواقع بظواهر ادارية وتنظيمية واجتماعية تحكم الجهاز الاداري وتشكل ضغوطا وصعوبة في البيئة التي تعمل فيها الادارة مما لا يتيح قدرا مناسباً من وضوح الرؤية والاحساس باهمية جهود التنمية والتدريب الاداري وفاعليتها في مجال التطوير الاداري . وفيما يلي نستعرض اهم الظواهر المؤقتة لجهود تنمية المديرين في الجهاز الحكومي بدولة الكويت :

١ - عدم الربط في التطبيق العملي بين الترقية وجهود التنمية والتدريب الاداري . فمقتانون الوظائف العامة خالي من اي نص يقيد ترقية الموظف الى اي من المستويات الادارية باجتيازه عددا محددا من برامج التنمية والتدريب الاداري

التي تؤهله لشغل المنصب الاداري بكفاءة وفاعلية . ونتيجة لذلك لا يتوفر للمديرين الحافز لتدريب الاداري .

٢ — عدم تطبيق نظام موضوعي لتوصيف وترتيب الوظائف العامة يحدد اشتراطات شغل كل وظيفة ادارية من حيث المؤهلات والخبرات العملية وبرامج التدريب الاداري اللازم اجتيازها ويربط الاجر بالعمل وبالكفاءة في الاداء . ففي التطبيق العملي يتم التركيز على المؤهل الدراسي عند التعيين وهو امر يفقد الى حد ملحوظ دور اهمية الخبرة والكفاءة في الاداء (٣٥) .

٣ — عدم اتباع المنظمات الحكومية لاساليب علمية لمتابعة وقياس اداء وسلوك العاملين في المستويات الادارية ، بما يمكن معه الوقوف على مشكلات ومعوقات الاداء الاداري واقتراح الحلول العملية والمتمثلة في جهود التنمية والتدريب الاداري الفعال (٣٦) .

٤ — بقدر الدقة والفاعلية التي تكون عليها سياسة الاختيار لشغل الوظائف القيادية ، تكون فاعلية جهود التنمية والتدريب الاداري . وما لم تكن سياسة اختيار القيادات الادارية في الجهاز الاداري سليمة وموضوعية بما يكفل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، فلن يصبح لجهود التدريب والتنمية اثر ملحوظ في التطوير الاداري . كما ان عدم الدقة والموضوعية في اجراء الترقيات يعني لا محالة فقدان الوسيلة للكشف عن المواهب والكفاءات الادارية التي هي بمثابة خامات اولية تتعهد بالصقل والاعداد (٣٧) .

٥ — من المعلوم ان عملية تنمية المديرين مرتبطة بوجود مناخ تنظيمي سليم يتيح الفرصة لتنمية قدرات ومهارات وخبرات اعضاء الهيئة الادارية العاملة في هذا التنظيم ويلائم تطلعاتهم . وبالتالي فان عدم كفاءة التنظيم بالجهاز الاداري وكثرة اجراء التعديلات التنظيمية بدون تخطيط تنظيمي سليم وعدم توافر الخبرات التنظيمية بالدرجة الكافية بالمنظمات الحكومية — وغير ذلك من الظواهر التي اشارت اليها تقارير ودراسات عديدة — (٣٨) تحد من فاعلية جهود التنمية والتدريب وقدرتها على الاسهام في التطوير الاداري .

٦ — ترتبط الوظيفة الادارية الى حد كبير بالظروف والمؤثرات الاجتماعية والثقافية السائدة في الدولة مما يشكل صعوبة وضغوطا في المناخ والبيئة التي تعمل فيها الادارة ، ومن ثم تؤثر على القرار الاداري . وفي الكويت توجد عوامل اجتماعية وثقافية تحكم الجهاز الاداري للدولة وتؤثر في السلوك الاداري بوجه عام (٣٩) . وبدهي فان علاج ما يكون هناك من تأثيرات سلبية في

السلوك الاداري يتطلب بالدرجة الاولى تغيير في العادات والقيم وانماط السلوك الاجتماعي وهو امر يستغرق لا محالة فترة غير قصيرة .

ثانيا : نتائج الدراسة في مراكز التدريب الاداري

هدفت الدراسة في مراكز التدريب الاداري (قسم الادارة العامة والادارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط ، وديوان الموظفين) الى التعرف على أنشطة وجهود هذه المراكز في مجال تنمية المديرين في مختلف المستويات الادارية .

وقد استهدفت قائمة الاستقصاء رقم ٢ التي وزعت على الخبراء والمسؤولين عن جهود التدريب الاداري بمراكز التدريب المتخصصة ، جمع معلومات وآراء حول عد من النقاط الاساسية التي تعتبر مؤشرا لمدى فاعلية الدور الذي تقوم به هذه المراكز في مجال تنمية المديرين ، ومدى اسهامها في توفير الكوادر الادارية التي يحتاجها الجهاز الحكومي لزيادة قدراتهم على مواجهة مقتضيات التطور الاقتصادي والاجتماعي المستمر في الدولة ، وهذه النقاط الاساسية هي :

١ - مدى اسهام مركز التدريب في اعداد وتنفيذ خطط دورية لتنمية المديرين في الجهاز الحكومي ومدى تحقيق هذه الخطط لاهدافها . وخصص لذلك الاسئلة ارقام ٥ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٥ في قائمة الاستقصاء رقم ٢ .

ب - مدى ارتباط خطط تنمية المديرين التي يعدةا المركز بخطط التنمية في الدولة وخصص لذلك السؤال رقم ٦ في القائمة .

ج - مدى توافر الامكانيات والتسهيلات المادية والبشرية لتنفيذ خطط تنمية المديرين التي يتولاها المركز والمشاكل التي تعترضه في هذا المجال . وخصص لذلك الاسئلة ارقام ٧، ١١، ١٢، ١٣، ١٤ في القائمة .

وقد أسفرت عملية البيانات والآراء الواردة بقائمة الاستقصاء رقم ٢ ، وكذا البيانات والمعلومات المستقاة من المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع عدد من المسؤولين بمراكز التدريب الاداري المتخصصة ، الى جانب دراسة التقارير والاحصائيات التي توفرت للباحث ، أسفر كل ذلك عن عدد من النتائج نعرضها فيما يلي لكل مركز من مراكز التدريب على حدة :

« قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط »

١ - انشيء هذا القسم بقرار مجلس الوزراء الصادر في ٢٠ أغسطس ١٩٧٣،

وجاء في قرار انشائه ان القسم يهدف الى :

« المساعدة في تكوين كادر من الاداريين المدربين علميا والمؤهلين مهنيا ، ويسعى الى العمل مع الاجهزة المختصة في رفع مستوى كفاءة الاداء لاجهزة القطاع الحكومي لكي تحقق الاهداف التي انشئت من اجلها وتحسين الخدمة العامة والنهوض بمستوى النشاط الاقتصادي العام والمشارك والخاص بما يكفل زيادة الانتاج . ولتحقيق هذه الاهداف يعمل القسم على توفير فرص التدريب والتنمية للمستويات الادارية العليا والوسطى الى جانب قيامه بالاستشارات الادارية للمساهمة في حل المشاكل الادارية والقيام بالبحوث الميدانية للتعرف على المشكلات والعوامل البيئية المؤثرة في ممارسة العملية الادارية (٤٠) .

٢ - يعد القسم خططا سنوية لتنمية المديرين بالجهاز الحكومي . ويتم ذلك بان تقرر الهيئة العلمية للقسم سنويا - في حدود خبراتها الماضية والقوى البشرية المتاحة للقسم من حيث العدد والتخصص - عددا من البرامج الادارية العامة لمستوى الادارة العليا ومستوى الادارة التنفيذية ، الى جانب بعض البرامج التخصصية في مجالات الحاسبات الالكترونية والاستثمار والموازنات وادارة الافراد وبحوث التسويق وخصائيي التنظيم وخصائيي التدريب وغيرها من البرامج المتخصصة . وبعد اعداد البرامج يرسل القسم بها تعيميا الى الجهات الحكومية المختلفة ، ويختلف رد الفعل لهذه البرامج من جهة الى اخرى . واحيانا يعد القسم بعض البرامج التدريبية بناء على رغبة بعض المنظمات الحكومية .

ويوضح الجدول التالي نشاط القسم خلال الثلاث سنوات السابقة في مختلف البرامج التدريبية :

٣ - يستخدم القسم اساليب مختلفة في برامج التدريب الاداري وان كان التركيز يتم على المحاضرات كأسلوب اساسي للتدريب الاداري الى جانب المناقشة ودراسة الحالات والمباريات الادارية والتمارين السلوكية .

٤ - اتضح من الدراسة ان برامج التدريب الاداري التي يعدها القسم غير مرتبطة بخطط التنمية في الدولة .

النسبة متدربي القطاع الحكومي	نسبة المتدربين الكويتيين	المؤهل الدراسي للمتدربين جامعي غير جامعي	المستوى الإداري للمتدربين إدارة إشرافية وسطى إشرافية	عدد المتدربين	عدد البرامج التدريبية	السنوات
٩٢.٥٪	٧٣.٣٪	لم يحدد	٥٥.٨٪ ٣٥٪ ٩.٢٪	١٢٠	٦	٧٦/٧٥ (*)
٨٢٪	٩٢٪	٩١٪ ٩٪ لم يحدد	لم يحدد	١٣٤	٦	٧٧/٧٦ (**)
لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	٣٠٠	١٠	٧٨/٧٧ (***)

- * المصدر : المعهد العربي للتخطيط . موجز نشاط قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية ، ٧٦/٧٥ - ١٩٧٧/٧٦ .
- ** المصدر : المعهد العربي للتخطيط . موجز نشاط قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية ، ١٩٧٨/٧٧ .
- *** المصدر : المعهد العربي للتخطيط . دليل قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية ، ١٩٧٩/٧٨ .

٥ - اتضح ان معاونة القسم للمنظمات الحكومية المختلفة في تحديد احتياجاتها التدريبية محدودة للغاية . ويرجع ذلك بالدرجة الاولى الى عدم وجود تعاون ايجابي من جانب المنظمات الحكومية وعدم اكتمال الوعي لديها بأهمية تنمية المديرين وبالتالي عدم طلبها لمثل هذه الخدمة من قسم الإدارة العامة .

٦ - يعتمد القسم في تقييمه لبرامج التدريب الإداري بصفة أساسية على مسح آراء المشتركين في البرامج . وغير خاف أن اثر هذه الوسيلة محدود حيث هي لا تعترض لاثـر التدريب الإداري في مجال التطبيق العملي .

٧ - هناك تعاون محدود بين القسم وبين الأجهزة والمنظمات المعنية بتنمية وتدريب المديرين على المستوى العربي أو الدولي .

٨ - تواجه القسم مشكلة عدم توافر الكوادر البشرية اللازمة بالدرجة المطلوبة لأعداد وتنفيذ خطط تنمية المديرين على نطاق واسع . فيبلغ العدد الحالي للاخصائيين والخبراء بالقسم ستة فقط من الحاصلين على درجة الدكتوراه في تخصصات العلوم السلوكية والإدارة العامة والعلوم السياسية والتنظيم الصناعي والمحاسبة والمراجعة . على أن الخبرة العملية لكثير منهم في مجال التنمية والتدريب الإداري محدودة للغاية .

وبدهي أن مثل هذا العدد المحدود وهذه التخصصات المحدودة لا تكفي لأداء القسم لدوره المطلوب في مجال تنمية المديرين بفاعلية وعلى نطاق واسع .

٩ - لا يتوافر للقسم القدر الكافي من التجهيزات والامكانيات الفنية المساعدة في مجال التدريب الاداري مثل القاعات اللازمة لعقد المحاضرات والندوات والمؤتمرات وكذلك وسائل الايضاح السمعية والبصرية وغيرها من مساعدات التدريب .

« ديوان الموظفين »

١ - يختص ديوان الموظفين - وفقا لقانون انشائه (٤١) بوضع النظم الخاصة بتدريب الموظفين والاشراف على تنفيذها . ومفهوم هذا النص ان يضع الديوان الانظمة والسياسات التي تحكم عملية التدريب في مختلف المنظمات الحكومية . غير ان هذا النص معطل في مجال التطبيق العملي .

٢ - يمارس مهام التدريب بالديوان « مراقبة التدريب » التابعة لادارة الاختيار والتدريب والبعثات . ويتبع المراقبة مركز للتدريب يسمى « المقر العام لتدريب الموظفين » ويتم فيه عقد الدورات العامة والتخصصية .

٣ - لا يعد الديوان خططا دورية للتدريب الاداري وانما يقتصر دوره على اعداد بعض البرامج العامة والتخصصية للموظفين الكويتيين في الحلقة الثالثة التنفيذية من غير الجامعيين :

مثال ذلك برامج اللغة الانجليزية والسكرتارية والمراسلات والعلاقات العامة وشئون الموظفين والطباعة وامناء المخازن والمشرقات الاجتماعيات والمعاونين الصحيين ومفتشي العمل وغيرها من البرامج .

على أن دور الديوان في اعداد كوادر ادارية في مستوى الادارة المباشر محدود للغاية حيث الاهتمام مركز على البرامج العامة والتخصصية . وفيما يلي بيان بالبرامج التي عقدها الديوان خلال الثلاث سنوات السابقة : (٤٢)

عدد المتدربين في البرامج العامة	عدد البرامج التخصصية التي تعقد بناء على رغبة جهات معينة	عدد البرامج العامة	السنوات
٩٩	٢	٧	٧٧/٧٥
٨٩	٦	٧	٧٧/٧٦
٥٠	٣	٤	٧٨/٧٧

وتركز اساليب التدريب اساسا على المحاضرات النظرية الى جانب المناقشات والزيارات الميدانية وعرض الافلام .

٤ - لا ترتبط البرامج التي يعدها الديوان بخطط التنمية في الدولة ، وانما هي تعد كبادرة من الديوان بمقتضى اعلان منه عن الدورات التدريبية العامة التي سيعقدها . الى جانب البرامج التخصصية التي يعقدها الديوان بناء على رغبة جهات معينة .

٥ - لا يعاون الديوان الجهات الحكومية في تحديد احتياجاتها التدريبية من الرؤساء والمشرفين في خط الاشراف الاول .

٦ - ليس هناك تعاون بين الديوان وبين الاجهزة والمنظمات المعنية بتدريب المديرين على المستوى العربي او الدولي .

٧ - ليست هناك علاقة وظيفية بين الديوان وبين قسم الادارة العامة والادارة الصناعية بالمعهد العربي للتخطيط .

٨ - يعاني الديوان من عدم توافر القدر اللازم من الكوادر البشرية اللازمة للنهوض برسالة التدريب بكفاءة وفاعلية . فعدد الموظفين بمراقبة التدريب والمقر العام لتدريب الموظفين يبلغ سبعة فقط من الموظفين منهم موظف واحد حاصل على مؤهل جامعي والباقيون حاصلون على مؤهلات متوسطة . ولا تتوافر لدى غالبية الموظفين خبرات كافية في مجال التنمية والتدريب . ومن ناحية اخرى تتوافر للديوان بشكل محدود التجهيزات المادية والامكانيات الفنية المساعدة في مجال التدريب مثل القاعات اللازمة لعقد الندوات والمحاضرات ووسائل الايضاح السمعية والبصرية وغيرها من معينات التدريب .

القسم الثالث

تلخيص النتائج العامة والتوصيات

النتائج العامة :

يمكن ان نلخص نتائج الدراسة الميدانية في النقاط الاساسية التالية :

- ١ — عدم اكتمال الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية عملية تنمية المديرين وأهدافها ومقوماتها الاساسية .
- ٢ — ان جهود التدريب الاداري القربية غير المخططة التي تتم في بعض المنظمات الحكومية والتي تعتبر بمثابة هدف في حد ذاتها ، لا يمكنها ان تحقق اهداف الإصلاح والتطوير الاداري في الدولة .
- ٣ — ان عدم وضوح الرؤية وعدم الاحساس بأهمية جهود التنمية والتدريب الاداري لدى المنظمات الحكومية ، يرتبط بظواهر أخرى ادارية وتنظيمية واجتماعية مؤثرة تشكل ضغوطا على البيئة التي تعمل فيها الادارة .
- ٤ — عدم توافر الحافز على التدريب وهو أساس جوهري وهام لنجاح جهود التدريب الاداري .
- ٥ — عدم ارتباط برامج التدريب الاداري التي تقوم بها مراكز التدريب المتخصصة بخطط التنمية في الدولة ، فضلا عن ضعف ارتباطها بالاحتياجات التدريبية للمنظمات الحكومية في ضوء الظروف والمشكلات التي تواجهها ، مما يجعل النشاط التدريبي محدود الاثر .
- ٦ — تعاني مراكز التدريب المتخصصة من نقص كبير في الكوادر المتخصصة في مجال التدريب الاداري الى جانب نقص الامكانيات المادية والتجهيزات الفنية المساعدة في مجال التدريب الاداري .
- ٧ — تعتمد مراكز التدريب المتخصصة بصفة أساسية على المحاضرات النظرية كأسلوب لتدريب الاداري . ويدهي ان المحاضرات أسلوب تدريبي غير مخطط أساسا لمقابلة ظروف ومشكلات عملية او مواقف واتجاهات معاصرة ، فالمواد النظرية لا تكفل امداد المتدربين بالمهارات والقدرات الادارية اللازمة مما يجعل فعالية هذا الاسلوب محدودة في مجال التدريب الاداري .

التوصيات

في ضوء ما سبق يمكن ان نعرض التوصيات التالية :

اولا : التصور للاطار التنظيمي لجهود التدريب الاداري بالجهاز الحكومي :

١ - ان ديوان الموظفين هو - بحكم قانون انشائه - الجهاز المشرف على شئون الخدمة المدنية بالدولة (٤٣) والمسئول عن وضع السياسات التي تحكم مختلف هذه الشئون على المستوى القومي ، سواء في ذلك جوانب شئون التوظيف او الجوانب التنظيمية والادارية التي تكفل في مجموعها تطوير الاجهزة الادارية وتطوير الخدمة العامة في مجموعها . ويقتضي ذلك - في مجال التدريب - ان يكون الديوان بمثابة جهاز مركزي متخصص يقوم بالتنسيق بين جهود التدريب في مختلف جوانب القطاع الحكومي في الدولة . وفي هذا الشأن يقترح ان يتولى الديوان وضع سياسات وخطط قومية شاملة لتنمية المديرين في مختلف المستويات الادارية بالجهاز الحكومي على ضوء الخطط الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة ، والاشراف على تنفيذها ، وتقويم جهود التدريب الاداري بما يخدم اهداف الخطط القومية . وعلى ان تكون جهود تدريب وتنمية المديرين جزءا من خطة شاملة يضعها الديوان للاصلاح الاداري في الدولة .

٢ - يسبق اعداد الديوان للخطة الشاملة للتدريب الاداري على المستوى القومي - بوقت كاف - قيام كل وزارة - عن طريق قسم خاص للتدريب ينشأ بها يتبع مباشرة المسئول عن الشئون الادارية بالوزارة وتوفر له ميزانية خاصة للنشاط التدريبي - بتحديد الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية بالوزارة وما يتبهما من وحدات ادارية على ضوء ما هو محدد للوزارة من اهداف اقتصادية واجتماعية في اطار الخطة القومية الشاملة . وهذه الاحتياجات التدريبية هي التي يتم تحقيقها من خلال عملية التنمية والتدريب الاداري . وعلى ان تشمل هذه الاحتياجات بصفة خاصة تحديد عدد ومستويات المديرين وتحديد مجالات التدريب الاداري . وترفع الوزارات هذه الاحتياجات التدريبية الى ديوان الموظفين لتعاونه في وضع الخطة القومية للتدريب الاداري حيث تكون امامه صورة كاملة عن احتياجات الجهاز الحكومي ككل من جهود تنمية المديرين .

٣ - لضمان التنسيق بين اعمال اقسام التدريب المقترح انشاؤها بالوزارات ، يقترح ان تتبع هذه الاقسام لاشراف ديوان الموظفين من الناحية الفنية فقط حيث تتلقى من الديوان التعليمات الفنية المتعلقة بسياسات وخطط وبرامج التدريب الاداري . ويتولى الديوان دعم هذه الاقسام بالبحوث والدراسات الفنية في مجال التنمية والتدريب الاداري .

٤ - يقتصر ديوان الموظفين على تخطيط سياسات التدريب الإداري على المستوى القومي أما التنفيذ فتتولاه المنظمات الحكومية نفسها أو مراكز التدريب المتخصصة .

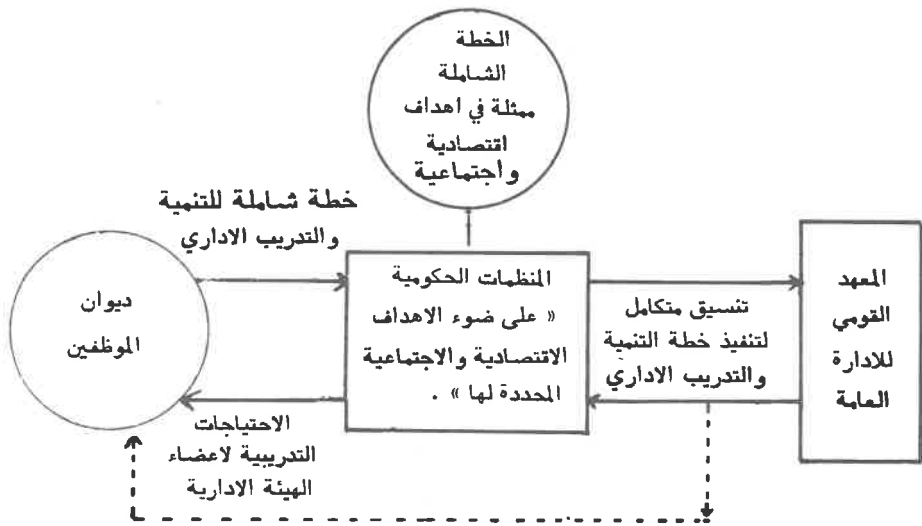
وفي هذا المجال يقترح أن تقوم كل وزارة - من خلال قسم التدريب بها - بتنفيذ ما يخصها من الخطة القومية للتدريب التي يضمها الديوان وذلك بوضع البرنامج التدريبي اللازم لمقابلة الاحتياجات التدريبية المخططة . ويشمل ذلك تحديد أساليب تنمية المديرين ووقت ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي (داخل الوزارة إذا كانت تتوافر لها امكانيات التنفيذ أو في مركز تدريب متخصص) . ويتولى ديوان الموظفين الإشراف على تنفيذ هذه البرامج ضمانا للالتزام بالآطار العام الذي حدده الديوان لسياسة التدريب في الدولة كجزء من مخطط عام للإصلاح الإداري في الدولة .

٥ - يقترح إنشاء معهد قومي للإدارة العامة ، وعلى أن يكون قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية الحالي نواة لهذا المعهد المقترح . ويسهم المعهد في تنفيذ الخطط والسياسات العامة للتدريب الإداري التي يضمها الديوان .

ويتولى المعهد تهيئة الهيئات الإدارية في مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والمباشرة وفي مختلف الجهات الحكومية . ومن ثم تكون البرامج التدريبية التي يعدها المعهد مرتبطة بخطة التنمية في الدولة من خلال ارتباطها بخطة التدريب التي يضمها ديوان الموظفين بما يلبي احتياجات الخطة القومية الشاملة للدولة .

كما يقوم المعهد بمعاونة جميع الجهات الحكومية بشأن تخطيط احتياجاتها التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية وتخطيط برامجها التدريبية لمقابلة احتياجاتها من القيادات الإدارية .

هذا إلى جانب قيام المعهد بأعداد البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات والخبرات الفنية للمنظمات الحكومية بما يكفل رفع كفاءة الأداء في هذه المنظمات ، ومن ثم يسهم المعهد في التطوير الإداري في مختلف مجالات التنظيم والإدارة .



معلومات مرتدة عن نتائج تنفيذ خطة التنمية والتدريب الاداري

ثانيا : ان توافر الجوانب التنظيمية لآطار التنمية والتدريب الاداري لا يضمن وحده فاعلية وكفاءة عملية تنمية المديرين ، وانما يرتبط ذلك بعناصر أخرى على جانب كبير من الاهمية يبرز منها العنصر البشري في مختلف حلقات الاطار التنظيمي المقترح سواء في الجهاز المشرف على التدريب بديوان الموظفين او في اقسام التدريب المقترح انشاؤها بالمنظمات الحكومية او في المعهد القومي للإدارة العامة المقترح انشاؤه . حيث يجب أن تتوافر لهذه الاجهزة جميعها كوادر بشرية بالعدد الكافي وبالنوعية الجيدة من تتوافر لديهم خبرات واسعة ومتعمقة — الى جانب الاحاطة بالاسس والاصول العلمية — في مجالات تخطيط واعداد وتنفيذ وتقييم برامج التدريب الاداري ، حتى يصبح لهذه الاجهزة قوة وظيفية على مستوى عال من الكفاءة والفعالية تمكنها من النهوض بمسئولياتها في التطوير الاداري . كذلك من الاهمية بمكان التطوير المستمر لمعارف وقدرات هذه الكوادر البشرية لرفع كفاءتهم وتجديد معارفهم في مجال التدريب الاداري .

ومن الاهمية بمكان توثيق العلاقة بين هذه الاجهزة وبعضها البعض عن طريق تبادل الخبرات والافكار والمهارات بحيث تصبح هذه الاجهزة جميعها على اتصال وثيق بحاجات ومشاكل العمل ومطالب التنمية للجهاز الاداري . كذلك من الاهمية بمكان توثيق العلاقة بين هذه الاجهزة وبين الجامعات ومراكز البحث العلمي والاجهزة المهتمة بالتنمية الادارية على المستوى العربي والمستوى

العالمي بشأن اعداد وتبادل الابحاث والدراسات والانظمة المتخصصة في مجال تطوير الكفاءات الادارية ، الى جانب تبادل الخبرات المتخصصة والاستفادة من مختلف التطورات في مجال التنمية والتدريب الاداري .

ثالثا : لضمان كفاءة وفعالية الجهود التي يسهم بها المعهد القومي للإدارة العامة ، يكون من الضروري تعزيزه بمختلف الامكانيات والتسهيلات المادية الحديثة اللازمة لتنفيذ خطط تنمية المديرين سواء في ذلك قاعات المحاضرات والندوات والمؤتمرات وكذلك وسائل الايضاح السمعية والبصرية وغيرها من مساعدات التدريب الرئيسية . كذلك توفير المكتبات التي تضم المراجع العلمية الحديثة التي تخدم حقل التنمية والتدريب الاداري .

رابعا : من الاهمية بمكان تطوير اساليب التدريب الاداري وعدم التركيز على المحاضرات وتعدي ذلك الى الاساليب الحديثة التي تعنى بالمواقف الفعلية وبمشكلات الإدارة التطبيقية في المنظمات والتي تضع المتدربين في اطار التطبيق العملي للمواقف الادارية وتعطيهم فرصة اكبر للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي والشامل للحالات والمواقف العملية بهدف تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرارات .

خامسا : من الاهمية بمكان ابراز اثر التحفيز الايجابي في عملية التنمية والتدريب الاداري . ويعني ذلك توفير الحوافز للمتدربين كآمر ضروري وهام لنجاح عملية التدريب .

ويقترح في هذا الشأن توفير السند القانوني لعملية التدريب الاداري بأن ينص في قانون التوظيف على ربط الترقية للمستويات الادارية بالتدريب الاداري بحيث لا تتاح فرصة الترقية الى هذه المستويات الا لمن اجتازوا برامج تدريبية محددة (عددا ومستوى) بما يكفل نقلهم لمناصبهم القيادية بكفاءة وفاعلية . وفي ذلك ضمان لجدية تنفيذ خطة التنمية والتدريب الاداري .

سادسا : نظرا لتكامل سياسة تدريب وتنمية المديرين مع سياسات أخرى مرتبطة بها وتكون في مجموعها المداخل الاساسية لعملية التنمية الادارية ، يتطلب الامر توجيه الاهتمام الى باقي مداخل عملية التنمية الادارية المرتبطة واقامتها على أسس علمية تستند الى معايير عادلة وموضوعية تكفل تطوير الاسلوب الاداري في منظمات الخدمة العامة . وتضم هذه المداخل الاساسية سياسات عديدة أهمها سياسة اختيار العاملين في المستويات الادارية مع تحديد شروط ومواصفات يجب توافرها في المرشحين لشغل الوظائف الادارية، وسياسة تخطيط القوى العاملة في المستويات الادارية وسياسة قياس الكفاءة وتقييم اداء المديرين ، وسياسة الترقيات ، وسياسة الحوافز الملزمة لطبيعة

العمل الإداري . هذا فضلا عن توفير البيئة والمناخ التنظيمي السليم الذي يتيح الفرصة لتنمية المديرين ويلائم قدراتهم وتطلعاتهم باعتبار أنه يلزم إتاحة الفرصة لتنمية الكفاءات الإدارية في إطار التنظيم الإداري القائم . ويكتفي الباحث هنا بالإشارة العابرة إلى هذه السياسات الإدارية بما يخدم أهداف البحث حيث أن التعرض إلى جوانبها التفصيلية يحتاج إلى دراسات مستفيضة مستقلة .

سابعاً : ضمناً لرفع مستوى الخدمة العامة في مختلف القطاعات ولتطوير الكفاءات الإدارية في مختلف مواقع العمل ، نؤكد على ضرورة أن تشمل عملية تنمية المديرين مختلف القائمين بأعباء القيادة والإشراف من الكويتيين وغير الكويتيين .

ثامناً : إدراكاً لأهمية العامل النفسي في نجاح عملية التدريب الإداري ، وحرصاً على اكتساب تأييد ومؤازرة مختلف القيادات الإدارية في الجهاز الإداري لفكرة التنمية الإدارية وفلسفتها وأهدافها الرئيسية وبرامجها والإسهام بجدية في تنفيذ خطط وبرامج التدريب الإداري وذلك عن اقتناع بأهمية الاستثمار في العنصر البشري لأمد طويل ، يقترح أن يقوم ديوان الموظفين بالاشتراك مع المعهد القومي للإدارة العليا المقترح أنشاؤه ، بإعداد وتنفيذ خطة إعلامية واسعة المدى داخل الجهاز الحكومي بهدف توفير الوعي الكافي بعملية التنمية والتدريب الإداري وأهميتها في رفع كفاءة الهيئات الإدارية بالمنظمات الحكومية وتوفير الكوادر الإدارية اللازمة لتنفيذ خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي وإدارة مشروعاتها في الدولة .

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة استقصاء (١)

(خاصة بالمنظمات الحكومية)

بغرض استقصاء بيانات ومعلومات من السادة مسؤولي التدريب بالمنظمات الحكومية في دولة الكويت بشأن البحث الذي نقوم باعداده عن « تخطيط عملية تنمية المديرين — دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت » .

اسم المستقصى منه :

الوظيفة :

جهة العمل :

١ — هل تعد منظمتكم خططا دورية لتنمية المديرين في مختلف المستويات الادارية ؟ *

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم :

١ — ا — كيف تعد هذه الخطط ؟

بالنسبة لمستوى الادارة العليا

بالنسبة لمستوى الادارة الوسطى

بالنسبة لمستوى الادارة المباشرة

١ — ب ما هي الفترة الزمنية لخطط تنمية المديرين بمنظمتكم ؟

(يرجى وضع علامة x امام الفترة المحددة لكل مستوى اداري)

مستوى	مستوى	مستوى
الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة المباشرة
ربع سنة		
نصف سنة		
سنة		
أكثر من سنة		

١ — ج ما هي ابعاد خطط تنمية المديرين بالمنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة بالنسبة لختلف المستويات الادارية .

(يرجى ارفاق بيانات ومعلومات كافية عن هذه الخطط تشمل :

١ - عدد المدربين في مختلف المستويات الادارية .

ب - جنسياتهم .

ج - مستواهم الوظيفي .

د - اسماء البرامج التدريبية التي حضروها .

هـ - الفترات الزمنية لهذه البرامج .

و - اساليب تنمية المديرين التي استخدمت في هذه البرامج .

ز - ما اذا كانت منظمتم هي التي قامت بتنفيذ هذه البرامج التدريبية
أم استعانت في ذلك بمراكز تدريب متخصصة واسماء هذه المراكز) .

في حالة الإجابة بلا : ١ - د : على أي اساس تقوم جهود تنمية
المديرين بمنظمتكم ؟

٢ - ما هي اهداف عملية تنمية المديرين بمنظمتكم بالنسبة لكل مستوى اداري ؟
(يرجى وضع علامة x أمام أي من الاهداف التالية بالنسبة لكل
مستوى اداري)

مستوى الادارة المباشرة	مستوى الادارة الوسطى	مستوى الادارة العليا
------------------------------	----------------------------	----------------------------

١ - زيادة معلومات عن العمل الاداري بصفة عامة .

ب - تطوير انماط السلوك والعلاقات والاتجاهات .

ج - تطوير الاداء الاداري .

د - زيادة معلومات ومهارات في تطبيق الاتجاهات

والاساليب الحديثة في التخطيط والرقابة .

هـ - زيادة القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

و - زيادة مهارات الاتصال والقيادة والعلاقات الانسانية .

ز - بناء كوادر ادارية متخصصة .

ح - ايجاد حلول لمشاكل ادارية تواجهها المنظمة

من خلال تطبيق اساليب علمية .

ط - اهداف أخرى (يرجى ذكرها) .

٣ - هل لدى منظمتم جهاز متخصص لتخطيط برامج تنمية المديرين والاشراف
على تنفيذها ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم :

٣ - ١ ما اسم هذا الجهاز ؟

- ٣ - ب ما عدد الخبراء والمتخصصين العاملين بهذا الجهاز ؟
 (يرجى توزيعهم حسب التخصصات والمؤهلات العلمية والخبرة
 في مجال التدريب والمستوي الوظيفي) .
 ٣ - ج لمن يتبع هذا الجهاز ؟

في حالة الإجابة بلا :

- ٣ - د من الذي يضع خطط المديرين بالمنظمة ويشرف على تنفيذها ؟
 ٤ - هل للمنظمة ميزانية خاصة للتدريب ؟
 نعم
 لا

في حالة الإجابة بنعم :

- ٤ - أ هل تكفي هذه الميزانية لتحقيق أهداف عملية تنمية المديرين بالمنظمة ؟
 في حالة الإجابة بلا :

- ٤ - ب كيف تمول جهود التدريب بالمنظمة ؟
 ٥ - كيف يتم تحديد احتياجات عملية تنمية المديرين بمنظمتكم ؟
 (يرجى وضع علامة x امام اي من الطرق التالية لتحديد احتياجات عملية
 تنمية المديرين التي تستخدمها منظمتكم بالنسبة لكل مستوى اداري)

مستوى	مستوى	مستوى
الادارة	الادارة	الادارة
المباشرة	الوسطى	العليا

- ١ - التحليل التنظيمي :
 ب - تخطيط القوى العاملة في المستويات الادارية .
 ج - تقييم اداء وسلوكيات المدير .
 د - الاستعانة بمؤشرات عامة تعكس حقيقة الاداء
 والسلوك الاداري (مثل تقارير التفتيش
 ومعدلات الشكاوى والتظلمات ومعدل دوران
 العمالة وغيرها)

- هـ - طرق أخرى (يرجى ذكرها)

- ٦ - ما هي النماذج المستخدمة في منظمتكم لخصر احتياجات عملية تنمية
 المديرين في مختلف المستويات الادارية ؟ (يرجى ارفاق نسخة من
 كل نموذج منها) .

- ٧ - ما هي اساليب تنمية المديرين التي تستخدمها منظمتكم بالنسبة لكل مستوى
 اداري ؟

(يرجى وضع علامة x امام اي من الاساليب التالية التي تستخدمها
منظمتكم لكل مستوى اداري) .

مستوى	مستوى	مستوى
الادارة	الادارة	الادارة
المباشرة	الوسطى	العليا

- ١ - التدريب اثناء العمل .
- ب - دورية العمل الاداري .
- ج - اسناد مهام خاصة .
- د - قراءات خاصة .
- هـ - برامج دراسية خاصة .
- و - المحاضرات .
- ز - دراسة الحالات .
- ح - المؤتمرات .
- ط - الندوات او حلقات الدراسة .
- ي - تمثيل الدور .
- ك - اسلوب المختبرات .
- ل - المباريات الادارية .
- م - الادارة المتعددة .
- ن - الاجتماعات الدورية .
- ع - اساليب اخرى (يرجى ذكرها) .
- ٨ - هل تقوم منظمتكم بتنفيذ خطط تنمية المديرين بنفسها ام تعهد بذلك الى مراكز تدريب متخصصة ؟
- ٩ - هل هذه المراكز التدريبية المتخصصة - في رأيكم - قادرة على معاونة المنظمة في عملية تنمية المديرين بحيث يتحقق العائد المستهدف منها وبصفة خاصة دعم الكفاءة الادارية وتطوير السلوك الاداري ؟
نعم
لا
(يرجى ذكر الاسانيد المؤيدة لذلك)
(يرجى ذكر الاسباب)
- ١٠ - هل حققت خطط تنمية المديرين التي نفذتها المنظمة في الفترات السابقة (سواء بنفسها او عن طريق مراكز تدريب متخصصة) الاهداف المرجوة منها ؟
نعم
لا
(يرجى ذكر الاسانيد المؤيدة لذلك)
(يرجى ذكر الاسباب)

١١ - ما هي أساليب متابعة وتقييم المتدربين عند عودتهم لأعمالهم الأصلية وذلك بالنسبة لكل مستوى إداري ؟

(يرجى وضع علامة x أمام أي من الأساليب التالية المستخدمة)

منقوى	مستوى	مستوى
الادارة	الادارة	الادارة
العليا	الوسطى	المباشرة

١ - مسح آراء المتدربين .

ب - متابعة التغيرات في سلوك المتدربين بعد عودتهم لأعمالهم الأصلية .

ج - تقارير مقدمة من الرؤساء .

د - تقارير دورية يكلف المتدربون بإعدادها بعد

عودتهم لأعمالهم الأصلية عن مدى تقدمهم .

هـ - اجراء اختبارات .

و - تقييم المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي .

ز - الاستعانة بمؤشرات ومعايير ملموسة (مثل عدد

الشكاوى والتظلمات ومعدل الغياب وغيرها) .

ح - أساليب أخرى (يرجى ذكرها) .

١٢ - هل تقدم الادارة العليا بمنظمتكم العون والتأييد اللازم لعملية تنمية المديرين ؟

نعم (يرجى ذكر الاسانيد المؤيدة لذلك)

لا (يرجى ذكر الاسباب)

١٣ - هل لكم ملاحظات أخرى (يرجى ذكرها) .

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة استقصاء (٢)

(خاصة بمراكز التدريب الإداري)

بفرض استقصاء بيانات ومعلومات عن أنشطة وجهود مراكز التدريب الإداري المتخصصة في دولة الكويت في مجال تنمية المديرين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بشأن البحث الذي تقوم بإعداده عن « تخطيط عملية تنمية المديرين — دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت » .

اسم المستقصى منه :
الوظيفة :
العمل :

- ١ — اسم المركز :
- ٢ — تاريخ انشاء المركز ؟
- ٣ — اهداف المركز وفقا لمرسوم انشائه .
(يرجى ارفاق نسخة من مرسوم انشاء المركز)
- ٤ — الجهة التابع لها المركز :
- ٥ — هل يعد المركز خططا دورية لتنمية المديرين في الجهاز الحكومي ؟
نعم
لا

في حالة الاجابة بنعم :

- ٥ — أ كيف تعد هذه الخطط بالنسبة لكل مستوى لكل من المستويات الادارية التي يخطط المركز لتنميتها ؟
- ٥ — ب ما هي الفترات الزمنية لهذه الخطط ؟
- ٥ — ج ما هي ابعاد خطط تنمية المديرين التي نفذاها المركز في الثلاث سنوات السابقة ؟ (يرجى ان تشمل الاجابة بيان ما يلي :
عدد المتدربين — جنسياتهم — مستواهم الوظيفي — برامج التدريب التي حضروها — الفترة الزمنية لهذه البرامج — اساليب التنمية التي استخدمت في هذه البرامج) .

في حالة الاجابة بلا :

- ٥ — د على اي اساس تقوم جهود تنمية المديرين التي يتولاها المركز ؟
- ٦ — هل ترتبط خطط تنمية المديرين التي يضعها المركز بخطة التنمية في الدولة ؟
أم تتوقف على رغبة الجهات ؟
(يرجى ايضاح ذلك)

- ٧ — هل تتوافر للمركز الامكانيات والتسهيلات المادية والبشرية لتنفيذ خطط تنمية المديرين ؟
- ٨ — هل يعاون المركز الجهات الحكومية في تحديد احتياجاتها التدريبية فيما يتعلق بتنمية المديرين ؟
(يرجى ايضاح ذلك)
- ٩ — ما هي اهداف عملية تنمية المديرين التي يتولاها المركز بالنسبة لكل من المستويات الادارية التي يتولى تخطيط تنميتها ؟

مستوى	مستوى	مستوى
الادارة	الادارة	الادارة
المباشرة	الوسطى	العليا

- ١ — زيادة معلومات عن العمل الاداري بصفة عامة .
- ب — تطوير انماط السلوك والعلاقات والاتجاهات .
- ج — تطوير الاداء الاداري .
- د — زيادة معلومات ومهارات في تطبيق الاتجاهات والاساليب الحديثة في التخطيط والرقابة .
- هـ — زيادة القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .
- و — زيادة مهارات الاتصال والقيادة والعلاقات الانسانية .
- ز — بناء كوادر ادارية متخصصة .
- ح — ايجاد حلول لمشاكل ادارة تواجهها المنظمات من خلال تطبيق اساليب علمية .
- ط — اهداف اخرى (يرجى ذكرها)
- ١٠ — ما هي اساليب متابعة وتقييم برامج تنمية المديرين التي يستخدمها المركز لكل مستوى اداري ؟

مستوى	مستوى	مستوى
الادارة	الادارة	الادارة
المباشرة	الوسطى	العليا

- ١ — مسح آراء المتدربين .
- ب — متابعة التغيرات في سلوك المتدربين بعد عودتهم لعمالهم الاصلية .
- ج — تقارير مقدمة من الرؤساء .

مستوى	مستوى	مستوى
الإدارة	الإدارة	الإدارة
المباشرة	الوسطى	العليا

د - تقارير دورية يكلف المدربون بإعدادها
بعد رجوعهم لأعمالهم الأصلية عن مدى
تقدمهم .

هـ - اجراء اختبارات

و - تقييم المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي
ز - الاستعانة بمؤشرات ومعايير ملموسة (مثل
عدد الشكاوى والتظلمات ومعدل الفiasب
وغيرها)

ج - اساليب أخرى (يرجى ذكرها)

١١ - هل هناك تعاون بين المركز وبين الأجهزة والمنظمات المعنية بتنمية المديرين
على المستوى العربي او الدولي ؟
(يرجى ايضاح ذلك) .

١٢ - ما عدد الاخصائيين والخبراء بالمركز ؟
(يرجى توزيعهم حسب التخصصات والمؤهلات العلمية والخبرة في
مجال التدريب والتنمية) .

١٣ - هل يوفر المركز برامج تدريبية لاعضائه في مجال التدريب والتنمية ؟
(يرجى ايضاح ذلك)

١٤ - هل تتوافر للمركز التجهيزات والامكانيات الفنية المساعدة في مجال
التدريب والتنمية مثل القاعات اللازمة لعقد الندوات والمؤتمرات
ووسائل الايضاح السمعية والبصرية وغيرها من مساعدات التدريب ؟
(يرجى ايضاح ذلك)

١٥ - هل تواجه المركز مشكلات تعوقه عن تحقيق اهدافه بفاعلية ، مسواء
كانت مشكلات مالية أو بشرية أو خاصة بتجهيزات فنية أو غيرها من
المشكلات ؟
(يرجى ايضاح ذلك)

١٦ - هل ترون أن البرامج التي نفذها المركز في الفترات السابقة ساهمت في
تحقيق اهداف عملية تنمية المديرين ؟
(يرجى ايضاح ذلك)

١٧ - هل لكم ملاحظات أخرى (يرجى ذكرها) .

- (١) Martin J. Gannon. "Attitudes of Government Executives Toward Management Training". **Public Personnel Management**. Jan.-Feb., 1975, p. 63 ff.
- (٢) Edwin Flippo. **Principles of Personnel Management**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1971, p. 210.
- (٣) trusteeship مستوى الإدارة العليا هو المستوى الذي يمارس وظيفة الوصاية ذات الطبيعة القيادية حيث يقود كافة الجهود لتحقيق الأهداف العامة المشتركة . وتختص الإدارة العليا أساسا بتحديد مركز المنظمة وأهدافها ورسم السياسات الأساسية ومباشرة مهام التخطيط العام طويل الأجل والتنسيق بين كافة أوجه النشاط والرقابة العامة على تحقيق أهداف المنظمة الأساسية .
- (٤) مستوى الإدارة الوسطى هو حلقة الصلة بين مستوى تحديد الأهداف العامة ورسم السياسات العامة وبين مستويات التنفيذ الفعلي . ويتبلور دورها في ترجمة الأهداف والخطط والسياسات العامة الى أهداف تفصيلية قصيرة الأجل وخطط وبرامج تفصيلية وسياسات نوعية وظيفية على مستوى الأقسام التنظيمية التي تتولى الإشراف عليها .
- (٥) مستوى الإدارة المباشرة يمثل مستوى الإشراف الأول والمباشر على وظائف التنفيذ . وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية المتكررة .
- (٦) George Strauss and Leonard Sayles. **Personnel: The Human Problems of Management**. 3rd ed. N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1972, p. 489.
- (٧) W. A. Tracey. **Designing Training and Development System**. New York: American Management Association, 1971, pp. 34ff.
- a. Frank R. Hunsicker. "What Successful Managers Say About Their Skills". **Personnel Journal**. November 1978, pp. 618-21.
- b. Richard Miller. "A Systems Concept of Training". **Training and Development Journal**. A.S.T.D. April 1969, pp. 4-15.
- (٨) H. Churden and A. Sherman. **Personnel Management**. New York: South Western Pub. Co., 1972, p. 242.
- (٩) L. Porter, E. Lawler and J. Hackman. **Behavior In Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1975, pp. 221-228.

- G. Strauss & L. Sayles. **OP. cit.** pp. 493-495. (1.)
- Michael Jucius. **Personnel Management.** Illinois Richard Irwin, Inc., 1971, p. 266. (11)
- Ibid.** pp. 278-79. (12)
- James H. Morrison. **Determining Training Needs, in Training and Development Handbook.** edited by Robert L. Craig. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976, Ch. 9-6. (13)
- G. Strauss & L. Sayles, **op. cit.**, p. 498. (14)
- Daniel M. Glasner. "Why Management Development Goes Wrong". **Management Review.** December 1968, p. 39. (15)
- Robert Moore. "Meeting The Author". **Personnel.** March-April 1966, pp. 46-50. (16)
- Robert L. Craig and Lester R. Bittel eds. **Training and Development Handbook.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1967, Part 2. (17)
- Kurt W. Back. "Sensitivity Training - Questions and Quest". **Personnel Administration.** Jan. - Feb. 1971, pp. 22-26. (18)
- Michael Jucius. **op. cit.** P. 276. (19)
- Edwin Flippo. **op. cit.** pp. 218-219. (20)
- National Industrial Conference Board, Developing Managerial Competence. **Studies in Personnel Policy.** no. 189, New York, 1964. p. 126. (21)
- J. Drotning. "Sensitivity Training Dosen't Work Magic". **Management of Personnel Quarterly.** Vol. 7, no. 2. Summer 1968, p. 19. (22)
- Robert Craig and Lester Bittel (eds.). **op. cit.** Part 1. (23)
- a. Edwin Flippo. **op. cit.** p. 221. (24)
- b. Strauss and Sayles. **op. cit.** p. 502. (25)
- Yoram Zeira. "Is External Management Training Effective for Organizational Change? ". **Public Personnel Management.** November-December, 1973, p. 405. (26)
- Flippo. **op. cit.** p. 223. (27)
- John Campbell. **Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1970, p. 49. (28)

E. W. Reilley and B. J. Muller-Thym. "Executive Development". (٢٩)
Personnel. Vol. XXIV, no. 6, p. 412.

Donald Kirkpatrick. "How To Plan and Implement A Supervisory (٣٠)
Training Program". **Training & Development Journal**. April 1978.
p. 8.

William G. Dyer. "What Makes Sense in Management Training?". (٣١)
Management Review. January 1978, p. 55.

W. T. (Bill) Scherer. "How to Get Management's Commitment (٣٢)
for Training". **Training & Development Journal**. January 1978, p. 4.

Daniel Glasner. op. cit. p. 40. (٣٣)

Francis T. Murray. "Train Presidents Too". **Training & Develop- (٣٤)
ment Journal**. January 1978, p. 39.

(٣٥) يشير الاستاذ جمال حمزة في بحثه بعنوان « تقييم ميزانية الوظائف بالكويت » . ص ١٧
(بحث مقدم للندوة الرابعة للإدارة العليا ، يناير ١٩٧٨ ، المعهد العربي للتخطيط) ، الى
انه « يجري تحديد درجات الوظائف اجتهاديا دون النظر الى الخدمات التي تمنح عنها
الاجور ، بل في بعض الاحيان دون وجود لهذه الخدمات او الحاجة اليها حتى أصبحت الميزانية
في حقيقتها مجموعة من الدرجات لا مجموعة من الوظائف والاعمال والواجبات والمسؤوليات .
ويجري العمل على تحديد درجات التوظيف على أساس من تسمى الشهادات » .

(٣٦) يشير د. عبد الحميد بهجت في بحثه بعنوان « تقييم أداء المديرين في الجهاز الحكومي الكويتي »
ص ١٢٣ (بحث مقدم للحلقة الثانية في التنمية الإدارية ، ابريل ١٩٧٨ ، المعهد المصري
للتخطيط) ، الى انه « يجري تقييم أداء المديرين في الوقت الحاضر عن طريق استمارة التقرير
السنوي (نموذج رقم ١٠) المعدة من قبل ديوان الموظفين . والتقييم بهذه الوسيلة لا يتفق
مع طبيعة ومحتوى الوظيفة الإدارية ولا يتوفر فيه الحد الأدنى من خصائص نظام تقييم
الإداء الفعال ، كما انه ليس موضع ثقة المديرين » .

(٣٧) يشير الاستاذ علي موسى في بحثه بعنوان « الترقية وتطوير نظم التوظيف في قطاع العمل
الحكومي » . ص ٨ (بحث مقدم للندوة الرابعة للإدارة العليا ، يناير ١٩٧٨ ، المعهد
العربي للتخطيط) ، الى انه « لا توجد معايير موضوعية وعلمية في عمليات الترقية بالاختيار
لسبب بسيط وجلي الا وهو الغياب الكامل لعملية تصنيف وتوصيف الوظائف ، اذ ان الترقية
بالاختيار تتم بموجب التقارير السرية التي يشوبها الكثير من الميول بشكل يعطيها تمطيلا
شبه كامل كمستند موضوعي لتقويم أداء العاملين واكتساب قدراتهم وبالتالي الارتكاز عليها
في اتخاذ قرار الترقية » . وفي موضع آخر من ذات البحث ، ص ٩ ، يعلق الباحث على

المفاهيم السائدة بالنسبة للترقية بالجهاز الحكومي بقوله ، « ان الترقية وسيلة لزيادة دخل الموظف او للحفاظ على الدخل الحقيقي له ، وبالتالي فانه من الضروري كلما كانت الترقية ممكنة فيجب اجراؤها لذلك السبب على الاقل بغض النظر عن مدى كثافة الموظفين المشمولين بالترقية او حتى تأثر ذلك على سلامة الجهاز الاداري وفعاليته ، والدليل على ذلك اجراء الترقية الجماعية والتي سميت بترقيات الرسوب الموظفين » .

كما يشير د. محمد عفيفي حمودة في بحثه بعنوان « متطلبات تطوير نظم المعلومات الادارية » ، ص ٢٣ (بحث مقدم للندوة الثانية للادارة العليا عن الادارة الكويتية في مواجهة التحديات ديسمبر ١٩٧٥ ، المعهد العربي للتخطيط) الى ظاهرة « التركيز على عنصر الاقدمية في اختيار القيادات الادارية خاصة من وجهة نظر الادارة العليا بالمقارنة بالادارة الوسطى وهو مدخل كلاسيكي او معيب اذا استخدم منفردا وبتركيز كبير » .

(٢٨) يشير الاستاذ جمال حمزة في بحثه السابق الاشارة اليه ، ص ١٧ ، الى « عدم وضوح الرؤية وعدم تحديد الاهداف والاختصاصات للاجهزة الحكومية تحديدا واضحا ، فلا زال معظمها يحكمها المرسوم الامري الصادر باعادة تنظيم الوزارات رقم ٢ لسنة ١٩٦٢ والذي ينص على ان تنتهى الوزارة بما كانت تنهى به الدائرة من قبل . وهذا النقص في توضيح الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات وبيان البنيان التنظيمي للوزارة واقسامها الادارية ، ادى الى تعثر سير العمل واضطرابه وتضخم عدد الموظفين والوظائف واعتماداتها » .

ومن واقع دراسة ميدانية اجراها د. محمد عفيفي حمودة في واحدة من الهيئات الحكومية الضخمة والتي تمارس اختصاصات هامة في الدولة ، وأشار إليها في بحثه السابق الاشارة اليه ، ص ١٧-١٨ ، وذلك لدراسة التنظيم الاداري والنظام الوظيفي ونظم واساليب الادارة في الهيئة ، اسفرت الدراسة عن « عدم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات - التداخل والتضارب في الادارات والاقسام - مشاكل في التقسيمات الادارية والشكل التنظيمي للوحدات التابعة للهيئة - عدم وجود نظام محدد يوضح متطلبات شغل الوظائف المختلفة من ناحية المؤهلات العملية للتدريب والممارسة العملية ومستوى الخبرة وغير ذلك - وجود تشكيلات غريبة من المؤهلات والمستويات حتى داخل الوظيفة الواحدة والتي تكون معظمها ابعد ما يكون عن طبيعة النشاط - التدريب الاداري معدوم نهائيا بالنسبة للقيادات الادارية على مختلف المستويات » .

(٢٩) يشير الاستاذ محمد همام الهاشمي في بحثه بعنوان « التطورات الاجتماعية وانعكاسها على التنمية الادارية في الكويت » ، ص ١١-١٢ (ضمن دراسات البرنامج الاول للتنمية الادارية لقيادات ضباط الشرطة ، فبراير - مارس عام ١٩٧٥ ، المعهد العربي للتخطيط) ، الى ان « ظروف التغير الاجتماعي السريع والعوامل العديدة التي أدت اليه قد أحدثت تغييرات أخرى عديدة في شكل العلاقات في المجتمع ومن ثم اقتضت تغييرات أخرى موازية في نظام الادوار الاجتماعية ... واصبح هناك تنظيمان اجتماعيان مختلفين اولهما : تقليدي من حيث سماته العامة وله

خصائصه وادواره المتعارف عليها ، والاخر بيروقراطي حديث اقتضى اختلاف في شكل وطبيعة الادوار الاجتماعية ... واصبح كل من التنظيمين يزاول اختصاصه وتأثيره في مجال نفوذه . والذي حدث أن الفرد في داخل أي من التنظيمين أصبح مشدودا بين واجبات الدور وتوقعات المجتمع ... والذي يحدث أن يقع صراع أو تناقضات بين أداء الفرد لدوره أو لادواره في شبكة العلاقات الاجتماعية ، وما تفرضه من مفاهيم وواجبات متناقضة ، وقد نأخذ أحد نمطين :

(١) تناقض بين الفرد ونفسه اما لتباين الواجبات والتوقعات بين أكثر من دور يقوم به في نفس الوقت (كالجعب بين الوظيفة والتجارة مثلا) أو لاضطراره — تحت ضغوط معينة — للقيام بدور ما قد يتصادم مع ما يؤمن به أو ما تفرضه عليه تقاليد التنظيم الاجتماعي الذي ينتمي اليه (البدوي الفراشي مثلا) .

(٢) تناقض بين الدور وتوقعات المعاملين معه ، كان يكون التناقض بين التوقعات والواجبات بمعنى أن المتعاملين بين يتوقعون منه ما لا يعرفه أو ما لا يفهمه أو ما لا يستطيعه .

ويشير د. محمد غانم الرميحي في بحثه بعنوان « أثر الظروف البيئية على الإدارة » ص ٨-١ (مقدم للندوة الثانية للإدارة العليا ، ديسمبر ١٩٧٥ ، المعهد العربي للتخطيط) الى أن « هناك ثلاثة عوامل اجتماعية تؤثر على الإدارة » هي :

١ — السكان : ... فعدد الوافدين الى هذا المجتمع أكثر من نصفه بقليل — وأن المجتمعين الوافدين والمحلي ليسا متجانسين ... وهذه الشبكة الاجتماعية تؤثر في الوضع الإداري القائم خاصة اذا عرفنا أن الكويت هي من الدول التي يعتمد اقتصادها على خدمات معظمها خدمات حكومية وبالتالي فان سلك الموظفين والمعاملين في الدولة أو المؤسسات التابعة والمشاركة يمثلون الأغلبية العاملة في قوة العمل ...

٢ — التعليم : ... اتجه التعليم في مجمله الى التعليم النظري والمالي الفني واغفل الاهتمام — اجتماعيا — بالتعليم الفني لان المجتمع كان ولا يزال ينظر الى هذا النوع من التعليم نظرة دونية وهذا الاتجاه يعزز القول بان الطموحات التي تكن في انفس الشباب المتعلم هي طموحات تنجبه الى الوظيفة الادارية ضمانا لدخل مستقر وعمل أقل ونظرة اجتماعية أفضل ...

٣ — النمو الاقتصادي المتسارع من جراء دخول النفط اثر بلا شك على الوضع الاجتماعي وبالتالي الإداري في الكويت ... حيث التوسع الاقتصادي والراسي في المجال الاقتصادي وفر مجالات عمل في الإدارة كبيرة ومتنوعة ...

وتمثل هذه العوامل الثلاثة السابقة الإطار العام الذي أفرز الواقع الاجتماعي الحالي والذي بدوره أثر في علاقة البيئة بالإدارة وهذا الإطار الاجتماعي قد أفرز ظاهرتين لهما علاقة مباشرة بالإدارة وهما : (١) الديمقراطية وهي مفهوم مشتق من البيروقراطية الكلاسيكي ، ويعني بها الباحث ممارسة حلول المشكلات الحديثة في إطار تقليدي وبمفهوم تقليدي ... فهي حالة ذهنية ناتجة عن الفرق بين التطور الاقتصادي والجمود الاجتماعي ويشترك في خصائصها معظم مسيري دفة الأمر ومتخذي القرارات ... ومن أهم خصائصها الالتزام القرابي حيث يحل الولاء محل الكفاية والانتجاز .. كذلك من خصائصها الإهدار في الموارد المادية ، فنشئت الميزانيات وتضخم الطلب على الاعتمادات المالية تتميز بها الإدارة الكويتية . (٢) الباطنية أو الازدواجية ... ، وهي ظاهرة تعني أن يتشكل لدى الفرد وبالتالي لدى الجماعة ضميران يظهر وكأنهما متناقضان ظاهريا ولكنهما منسجمان حقيقة ، ومن أهم مظاهرها الواسطة وتوقيع الجزاء في أضيق الحدود أما الإثابة فهي كثيرا ما تقوم على أساس مزاجي ، كما أن هناك ممارسات مثل تعاطي التجارة بالنسبة للكوادر العليا من الإدارة ... » .

واسفرت دراسة ميدانية حديثة قامت بها د. نورة الفلاح عن « مفهوم الوظيفة العامة وأثر البيئة الاجتماعية على السلوك الوظيفي » ، ص ٩٩ وما بعدها (بحث مقدم للتدوة الرابعة للإدارة العليا ، يناير ١٩٧٨ ، المعهد العربي للتخطيط) ، عن نتائج كثيرة منها النتائج التالية :

- نسبة كبيرة من عينة موظفي القطاع الحكومي (٤٤٪) يعملون بقصد الحصول على المال ويفضلون العمل بهذا القطاع لسهولة العمل وقلة ساعاته وضمان الاستقرار في الوظيفة.
- ينهون الفرد بمآل الوقت ، إذ أن (٢٢٪) من عينة موظفي الحكومة لا يكربون كل وقت العمل للعمل .

- أغلبية عينة موظفي القطاع الحكومي (٧٠٪) يتناولون الأكل والربطبات في المكاتب أثناء الدوام . كما أن (٢٢٪) لا يمانعوا في استقبال زوار في مكاتبهم لغير أغراض العمل .

- (١٩٪) من عينة القطاع الحكومي يزاولون أعمالا ثانية بجانب وظائفهم الرئيسية (بصفة خاصة في الأراضي والمقارن والإسهم والتجارة) وذلك لأسباب عديدة منها أن راتب الوظيفة الأصلي لا يكفي إلى جانب توفر وقت فراغ كبير لدى الموظف ، فضلا عن تحسين مركزه الاجتماعي .

(مع ملاحظة أن عينة القطاع الحكومي بلغ حجمها ١٠٠ موظف تم اختيارهم من منظمات مختلفة وبلغت نسبة الإداريين من المبحوثين في هذه العينة ٥١٪) .

(٤٠) المصدر : المعهد العربي للتخطيط . دليل قسم الإدارة العامة والإدارة الصناعية ، يونيو ١٩٧٦ .

(٤١) المرسوم الأميري رقم ١٠ لسنة ١٩٦٠ بقانون ديوان الموظفين ، المادة الثانية الفقرة السابعة.

(٤٢) بيان أعطي للباحث من مراقبة التدريب بديوان الموظفين .

(٤٣) ينص ذلك من نصوص قانون انشاء الديوان بالمرسوم الاميري رقم ١٠ لسنة ١٩٦٠ والذي أعطى الديوان اختصاصات هامة في مجال اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بشؤون التوظيف ووضع سياسات الاجور والمرتبات وخطط ترتيب الوظائف ووضع أنظمة الاختيار والتدريب والإشراف على تنفيذها ... هذا الى جانب اختصاص الديوان بالنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجه مرضي ... كذلك جاء في المذكرة التفسيرية لقانون انشاء الديوان أن « من أهم ما يقتضيه الجهد الذي يبذل في وضع هذه التشريعات أن تقوم على تنفيذها وتطبيقها هيئة مستقلة متخصصة تقدم مشورتها للرئاسات العليا في الدولة في كل ما يعرض لها من شؤون الخدمة العامة وما يقتضيه رفع مستواها وادائها بأقل تكلفة » .

والواقع ان هذه الاختصاصات في مجموعها تجعل الديوان مسؤولاً عن تخطيط عملية الإصلاح الإداري في الدولة ويكون له اختصاصات تخطيطية ورقابية في هذا المجال .

مجلد السنة الخامسة

يمكن الحصول على اعداد السنة الخامسة مجلدة من ادارة المجلة مباشرة مقابل اربعة دنانير ، كما يمكن تزويد الراغبين في الحصول عليها خارج الكويت بالبريد الجوي مقابل خمسة دنانير أو ما يوازيها للأفراد واثنى عشر دينارا أو ما يوازيها للهيئات والمؤسسات .

كما توجد لدى ادارة المجلة مجلدات السنوات السابقة بالاسعار التالية :

السنة	الكويت / ديناراً		الخارج / ديناراً	
	أفراد	مؤسسات	أفراد	مؤسسات
الاولى	٦	١٢	٧	١٥
الثانية	٦	١٢	٧	١٥
الثالثة	٥	١٠	٦	١٢
الرابعة	٥	١٠	٦	١٢