

نموذج نظري لأسلوب تخطيط الكفاءات الإدارية في الكويت

د. علي السلمي ★

مقدمة :

تعتبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها كثير من الدول في عالمنا المعاصر . ويمكن تركيز معنى التنمية في محاولات احداث تغيرات ايجابية مستمرة ومتراكمة في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية تسمح بفرص افضل لتطور الانتاج ورفع كفاءته من ناحية ، وتقود الى انماط متطورة من السلوك الاجتماعي من ناحية أخرى ، بحيث تتكامل تلك التغيرات وتنبور في مستويات أعلى من الانتاجية والدخل والرفاهة الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية .

وتمثل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكويت تحديا من نوع خاص . فالكويت باعتبارها من الدول النفطية تحقق دخلا عاليا اتاح لها تحقيق مستوى متقدم من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين بها والوافدين اليها . وبالتالي فليست الغاية المستهدفة من الانماء هي زيادة الدخل بقدر ما هي تنويع مصادره لتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي ، ولضمان بقاء مستوى الرفاهة عند حده الحالي على الاقل ومنعه من التدهور حال نضوب الثروة النفطية .

وعلى الرغم ممايتوافر للكويت الان من عائدات نفطية متصاعدة (١) وماتراكم لديها من تكوين رأسمالي يمكن استثماره في مشروعات التنمية ، الا ان نقص القوة العاملة وعدم استقرارها يعتبر من اهم معوقات حركة الانماء في الكويت . وتعتبر الكفاءات الادارية من بين النوعيات النادرة والتي ستزداد اهميتها وخطورة ندرتها بازدياد معدل التقدم في الاسراع بمشروعات الانماء .

ويستهدف بحثنا الحالي دراسة مشكلة التخطيط لتوفير الكفاءات الادارية اللازمة لمشروعات التنمية ومتطلباتها. لذلك نطرق الموضوعات المتعلقة بطبيعة

★ استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة في جامعة الكويت .

الدور المؤثر للكفاءات الادارية في مشروعات التنمية ، ثم تحليل متطلبات التنمية من الكفاءات الادارية ومقارنة ما هو متاح منها بالكويت . ومن ثم نتطرق الى تصميم اسلوب لتخطيط الكفاءات الادارية ومصادر تنميتها بما يتوافق وتلك المتطلبات .

اولا : دور الكفاءات الادارية في عملية التنمية

يتجه الفكر الاداري والاقتصادي المعاصر الى اعتبار التنمية الاقتصادية والاجتماعية عملية شاملة ومتكاملة تستهدف احداث تغييرات اساسية في الهيكل الاقتصادي والاجتماعي للدولة النامية وصولا الى تحقيق مستويات متصاعدة من الدخل والانتاج ، ومن ثم الرفاه العام لمختلف فئات المواطنين . وفي اطار هذا التحديد لمعنى التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتضح بعض الحقائق الهامة التي تسهم في بيان اهمية الدور الحيوي الذي تقوم به الكفاءات الادارية في عملية التنمية . واهم هذه الحقائق ما يلي :

١ — ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معناها الحقيقي هي نشاط متصل ومتدفق يهدف الى انتاج تراكمات متزايدة من الانجازات المادية والسلوكية يمكن للمجتمع النامي باستخدامها ان يتخلص من قيود ومعوقات التخلف ، وينطلق الى مراحل النمو والتقدم . وبذلك فان التنمية ليست عددا من المشروعات المنفصلة غير ذات العلاقة او الارتباط ولكنها مجموعة من الانشطة المتداخلة والمتفاعلة التي تحتاج الى تخطيط دقيق ومتوازن وقيادة على درجة عالية من الكفاءة .

٢ — ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي صورة من صور التغيير المخطط الذي يرمي الى تحويل اوضاع اقتصادية واجتماعية سائدة الى اوضاع اخرى اكثر تناسبا مع متطلبات توفير مستويات الانتاج والاستهلاك المستهدفة . وبذلك فان عمليات التغيير المخطط تشمل في العادة مجالات رئيسية اهمها :

١ — هيكل الاقتصاد القومي من حيث توزيع مكوناته بين قطاعات النشاط الانتاجي الاساسية (صناعات تحويلية ، صناعات استخراجية ، زراعة ، صيد ، تجارة وخدمات مختلفة) .

ب — هيكل الانتاج القومي من حيث توزيعه بين المجموعات السلعية الرئيسية (سلع استهلاكية ، سلع وسيطة ، سلع انتاجية) .

ج — حجم الطاقات الانتاجية المتاحة ، وتتجه جهود التنمية عادة نحو تحقيق زيادات مطلقة في الطاقات المتاحة من خلال الاضافات الجديدة من ناحية ، ومن خلال تحسين استغلال الطاقات المتاحة فعلا من ناحية اخرى .

د - اساليب وطرق الانتاج في قطاعات الاقتصاد المختلفة . وتتجه عملية التنمية عادة الى تحديث تلك الاساليب وتطويرها بحيث تعكس نتائج وانجازات التكنولوجيا المعاصرة .

ه - اساليب وانهاط الادارة والتنظيم في مؤسسات الانتاج والخدمات . وتتبلور جهود التنمية في هذا المجال في محاولات تحديث الادارة وتطويرها ورفع كفاءة الوظائف الادارية والقائمين عليها .

و - علاقات العمل وشروط واوضاع وظروف الاستخدام . وتحاول خطط التنمية عادة اتاحة افضل الظروف للملاءمة للانفاذ الى اقصى حد من الاستثمارات في تنمية العنصر البشري ، وتخفيض الفاقد والضائع فيه الى ادنى حد ممكن .

ز - انهباط العلاقات الاجتماعية واشكال السلوك الاجتماعي . والهدف هنا تحويل المجتمع الى مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الكيانات الفاعلة ، وتخليص المجتمع من التناقضات والصراعات بين فئاته الناتجة عن اختلال علاقات الانتاج وعدم تعادل الانصبه من الناتج القومي وتباين الفرص المتاحة لانفراد الفئات المختلفة في شتى مجالات الحياة .

ح - انهباط التفكير الاجتماعي والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع . وهدف عملية التنمية هنا هو اعادة صياغة المفاهيم والقيم السائدة بحيث تنبع وتقوي مجموعة منها تحابي الحركة والتقدم وتقبل بالتغيير وتفضل الجديد وتتخلى عن التمسك بالتقديم . كل ذلك من اجل توفير مناخ اجتماعي يسهم في دفع حركة الانتاج والعمل بحيث تتحرر من المعوقات الحضارية والثقافية والاجتماعية غير المتوافقة مع متطلبات التنمية المتصاعدة .

ط - انهباط العلاقات بين مؤسسات الانتاج والخدمات العامة والخاصة من جانب ، وبين سلطة الدولة من جانب آخر . وهدف عملية التنمية هنا هو تحقيق درجة عالية من التحرر والاستقلالية لوحدات الانتاج والخدمات بما يسمح لها بالانطلاق لترفيح مستويات الكفاءة الانتاجية وتعظيم الناتج القومي في الوقت نفسه تستهدف عملية التنمية ايجاد قدر كاف من توجيه الدولة للاقتصاد القومي وسيطرتها على الاتجاهات الرئيسية والمنطلقات الاساسية للانشطة الاقتصادية في المجتمع .

ولكي تتفق جهود التنمية مع منطق التغيير المخطط لا بد وان يتحدد بالنسبة لكل من المجالات السابقة امور ثلاثة هي : المستوى السائد ، المستوى المستهدف ، واسلوب تحقيق التحول من المستوى السائد الى المستوى المستهدف . وتشير هذه الحقيقة بصفة قاطعة الى حتمية التخطيط والدراسة

في تصميم وتنفيذ محاولات التنمية .

٣ — ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية اذ تستهدف احداث تغييرات جذرية في التركيب الاقتصادي والاجتماعي انما تتعامل في ظروف متغيرة وغير مستقرة . كما ان جهود التنمية تتأثر بتفاعل العديد من المتغيرات المحلية والخارجية والتي تعكس آثارها السالبة احيانا والموجبة احيانا اخرى على مسيرة التنمية وفعاليتها . وبذلك ، فان الاهداف المحددة للتنمية قد لا تتحقق جميعا بالمستويات المخططة نفسها . من ناحية اخرى ، فان هناك ثمة احتمالات بتحقيق نتائج اخرى غير مرغوبة ولم تكن ضمن النتائج المخططة . ومثل هذه النتائج غير المرغوبة تنعكس سلبا على نشاطات التنمية وتعمق انطلاقتها ، وقد تؤدي في بعض الاحيان الى افشالها تماما . ومن اهم هذه النتائج السالبة حالات التضخم الشديد التي تصاحب الفترات الاولى في تنفيذ مخططات التنمية الشاملة والتغيرات المفاجئة التي تحدث في معدلات وانماط توزيع الثروة والدخول بين فئات المجتمع المختلفة بحسب درجة ارتباط كل فئة بعملية التنمية وشيوع انماط من السلوك الاستهلاكي والعلاقات الاجتماعية الضارة باهداف التنمية ومتطلباتها .

٤ — ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية عملية ذات تكلفة للمجتمع تتمثل في الاشباع والفوائد العاجلة التي يضحى بها الافراد والجماعات من اجل الادخار والاستثمار في مشروعات الانماء . ومن ثم فان اتخاذ قرارات الانماء تتطلب حرصا شديدا في استعراض وتحليل كل البدائل المتاحة والممكنة للعمل الانمائي واختيار تلك البدائل التي تحقق اقصى عائد اقتصادي واجتماعي ممكن . وعلى ذلك فان تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يعتمد في الاساس على دقة الدراسات ووفرة المعلومات عن الاوضاع والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، وسلامة دراسات الجدوى للمشروعات الانمائية ، ووضوح المعايير وعلمانية الاساليب المستخدمة في المقارنة والمفاضلة بين تلك المشروعات . ان عملية التنمية هي بالدرجة الاولى عملية اتخاذ قرارات ادارية واقتصادية واجتماعية على اسس رشيدة وموضوعية . ومما يزيد في اهمية هذه الحقيقة ، ان تكلفة الخطأ في قرارات الانماء تكون عادة باهظة . كما ان اصلاح الاخطاء الانمائية قد لا يتحقق الا بتكلفة وتضحيات يتحملها الاقتصاد القومي لسنوات طويلة ، وقد لا يتحقق هذا اصلاح ابدا .

٥ — ان التنمية عملية مستقبلية بمعنى انها تتجه الى المستقبل وتستغرق وقتا طويلا حتى تظهر آثارها الايجابية المرغوبة . كذلك ، فالتنمية لكي يتحقق عنها تلك الآثار يجب ان تكون متوازنة ومتناسقة فتمت مشروعات الانماء بشكل

متبادل يتوافق ومنطق المدخلات والمخرجات بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة . فانشاء مشروعات هندسية ، مثلا ، يتطلب اعداد كوادر من المهندسين والمختصين قبل وقت كاف . كذلك ، فان انتاج البيوت الجاهزة يتطلب التنسيق مع صناعات مواد البناء والاثاث وغيرها من التجهيزات . ومن خلاصة تلك الحقائق السابقة تتضح الطبيعة العملية والموضوعية لعملية التنمية ، كما تتبين درجة الصعوبة والتعقد في تنفيذها حيث تتعامل مع متغيرات متداخلة ومتشابكة وغير مستقرة . لذلك ، فان قيادة حركة التنمية وتخطيط مسارها ومتابعة تقدمها تعتبر جميعا من الشروط الرئيسية لنجاحها وفعاليتها . ومن ثم فان عنصر الادارة يمثل ركنا اساسيا في عملية التنمية وعاملا حاسما في تحديد كفاءتها . ان الادارة العلمية لعملية التنمية مطلوبة على مستويات ثلاث :

١ — ادارة التنمية على المستوى القومي . وتختص بهذا اجهزة التخطيط والبحوث على مستوى الدولة ، كما تشارك فيه اجهزة الحكومة المختلفة بدرجات متباينة .

ب — ادارة التنمية على المستوى القطاعي او المحلي . وتختص بهذا النشاط الوزارات والمؤسسات القيادية النوعية التخصص (وزارة الصناعة ، وزارة التجارة ، وزارة النفط ... وكذلك المحافظات والمجالس البلدية وما شابه ذلك من منظمات متخصصة) .

ج — ادارة التنمية على مستوى المشروع . وهو ما تختص به مجالس الادارات والهيئات الادارية المسؤولة بالشركات والهيئات والمؤسسات الانتاجية ومرافق الخدمات .

ان الادارة على اي من المستويات السابقة هي العنصر المحرك لانشطة الانماء . وهي كذلك القوة الحقيقية الدافعة لحركة الانتاج والانجاز بما لها من قدرات على التخطيط والتنظيم والمتابعة . ان مجرد توافر عناصر الانتاج التقليدية ليس كافيا لبدء مسيرة النمو ، بل لا بد من توفر الادارة الديناميكية القادرة على تجميع عناصر الانتاج هذه وتوجيه استخدامها نحو مجالات الانتاج والاستثمار المحققة لاهداف التنمية الشاملة .

ان البحث الحالي يركز على فرض رئيسي هو ضرورة وحتمية التنمية الادارية كشرط لازم لتهيئة الظروف المناسبة لبدء حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما ان البحث يعكس اقتناعا علميا بضرورة ان تشمل جهود التنمية الادارية كافة مرافق ومجالات الانتاج والخدمات ولا تقتصر فقط على المشروعات الجديدة الواردة في خطة التنمية . وفي ضوء ما سبق ، فان الكفاءات الادارية

اللازمة لمواجهة الخطة الانمائية في الكويت تشمل في تصورها القطاعات الاساسية الآتية : القطاع الحكومي ، القطاع الاقتصادي المشترك ، القطاع الاقتصادي العام ، القطاع الاقتصادي الخاص ، ومرافق واجهزة الخدمات المحلية .

ان جهد تخطيط وتنمية الكفاءات الادارية لمواجهة متطلبات خطة التنمية في الكويت يجب أن يتجه الى تلك القطاعات جميعا وبدرجات متناسبة حتى يمكن توفير افضل الظروف لتنمية شاملة ومتوازنة .

ثانيا : تحليل المتطلبات الادارية لعملية التنمية

تبدو المتطلبات الادارية لعملية التنمية في مراحل ثلاثة رئيسية هي : الدراسة والتخطيط للتنمية ، تنفيذ مشروعات خطة التنمية ، ومتابعة وتقييم انجازات خطة التنمية . واذا اتخذنا مستويات ادارة التنمية الثلاث اساسا للبحث ، يمكن ان تحدد بصورة تقريبية اهم متطلباتها الادارية كما يلي :

١ - ادارة التنمية على المستوى القومي :

تتركز في هذا المستوى أنشطة هامة تتعلق بدراسة وتحليل الاوضاع والظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة السائدة ، واكتشاف المشكلات والمعوقات الاقتصادية والاجتماعية التي تصنع حالة ما قبل النمو ، وحصص الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة ، ثم تحديد الاهداف الانمائية ورسم الخطط والبرامج المحققة لها ومتابعة تنفيذها وتقييم انجازاتها . ويصور الجدول رقم (١) التالي حصراً باهم أنشطة ادارة التنمية على المستوى القومي ومتطلباتها من الخبرات والكفاءات الادارية مع ملاحظة أن أداء هذه الأنشطة سيتطلب بالضرورة خبرات وكفاءات فنية متخصصة أخرى تعمل جنباً الى جنب مع الكفاءات الادارية ولكن حصراً وتحديدها يخرج عن نطاق اهتمام بحثنا الحالي :

جدول رقم (١)
أنشطة ادارة التنمية على المستوى القومي ومتطلباتها
الادارية

رقم مسلسل	الانشطة الانمائية	الكفاءات الادارية اللازمة
١	حصر واحصاء الموارد :	
١/١	حصر واحصاء الموارد والطاقات المتاحة	• كفاءات في ادارة العمليات الاحصائية
٢/١	حصر واحصاء الموارد والطاقات المستغلة	• نظم المعلومات والحاسبات الالكترونية
٣/١	حصر واحصاء الموارد والطاقات الماطلة	
٢	دراسة وتحليل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية	
	المسائدة :	
١/٢	دراسة وتحليل مستويات ونفقات المعيشة	• كفاءات في ادارة عمليات البحوث
٢/٢	دراسة وتحليل مستوى الخدمة الصحية	• الاستقصاءات والدراسات التسويقية
٣/٢	دراسة وتحليل مستوى الخدمة التعليمية	• الانتصافية والاجتماعية
٤/٢	دراسة وتحليل مستويات المرافق العامة	
٥/٢	دراسة وتحليل هيكل الاقتصاد القومي	
٦/٢	دراسة وتحليل هيكل الانتاج القومي	
٧/٢	دراسة وتحليل هيكل توزيع الثروة والدخول	
٨/٢	دراسة وتحليل انماط العلاقات الاجتماعية	• كفاءات في التحليل السلوكي
	واشكال السلوك الاجتماعي	• الدراسات الاجتماعية
٩/٢	دراسة وتحليل القيم والمعتقدات الاجتماعية	
١٠/٢	دراسة وتحليل الخصائص السياسية والقانونية للمجتمع	
١١/٢	تقييم المستوى العام للتقدم (التخلف) الاقتصادي والاجتماعي للدولة	
٣	التنبؤ بالاوضاع الاقتصادية والاجتماعية :	
١/٣	التنبؤ بمستوى الدخل القومي	• كفاءات في الاقتصاد القياسي
٢/٣	التنبؤ باتجاهات الانتاج القومي	
٢/٣	التنبؤ بحجم السكان	• كفاءات في التنبؤ والتقدير الاحصائي
٣/٣	التنبؤ باتجاهات الاستهلاك والادخار والاستثمار	
٤/٣	التنبؤ بحجم القوى العاملة	• كفاءات في تخطيط القوى العاملة

٥/٣	التنبؤ باتجاهات وحركة الاقتصاد المالي	• كماءات في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية
٦/٣	التنبؤ بالتغيرات الاجتماعية	• كماءات في التحليل الاجتماعي
٤	ت تحديد الاحتياجات القومية	
٥	ت تحديد اهداف خطة التنمية	• كماءات في التخطيط
٦	تنمية انكار ومشروعات الانماء	
٧	دراسة المشروعات وتقييم جدواها	• كماءات في دراسات الجدوى وتقييم المشروعات
٨	دراسة وتقييم طرق تمويل خطة التنمية	• كماءات في التمويل والاستثمار
٩	المفاضلة بين المشروعات البديلة	• كماءات في بحوث العمليات واساليب اتخاذ القرارات
١٠	وضع البرامج التفصيلية لخطة التنمية	• كماءات في تصميم البرامج
١١	توفير الاحتياجات اللازمة للتنفيذ :	
١/١١	اعداد وتدريب القوى العاملة	• كماءات في التدريب والتنمية الادارية
٢/١١	اعداد وتدريب القادة الاداريين	
٣/١١	اعداد واصدار التشريعات اللازمة	
٤/١١	تدبير مصادر التمويل	• كماءات في الادارة المالية
٥/١١	ت تحديد المسؤوليات الادارية عن التنفيذ	• كماءات في التنظيم
١٢	متابعة تنفيذ برامج خطة التنمية	• كماءات في الرقابة والمتابعة
١٣	تقييم انجازات خطة التنمية	• كماءات في تقييم الاداء
١٤	تحليل الانحرافات عن الاهداف المقررة	• كماءات في التحليل الاداري
١٥	اتخاذ الاجراءات لتصحيح الانحرافات	
١٦	اعادة الحصر والاحصاء وتقييم الموقف	
١٧	اعادة التخطيط	

٢ — ادارة التنمية على المستوى القطاعي او المحلي :

تتوجه عملية ادارة التنمية على المستويات القطاعية الى تكوين الخطط والبرامج الاكثر تفصيلا لمشروعات الانماء الاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بقطاع معين من الاقتصاد القومي (مثل قطاع الصناعة ، او قطاع النفط ، او قطاع الصحة العامة ، او قطاع التربية ، او قطاع الثقافة) . كذلك تتوجه ادارة التنمية على المستوى المحلي الى تنمية الخطط الانمائية المتعلقة بتقسيم اداري او جغرافي معين من الدولة (مثل المحافظات او غيرها من التقسيمات الادارية) .

وتتطلب ادارة التنمية على هذه المستويات اجراء دراسات تفصيلية وتحديد مشروعات ذات صفة معينة ومحددة . وعلى ذلك ، يمكن حصر الانشطة التي تتم في هذه المرحلة ومتطلباتها من الكفاءات الادارية كما في الجدول رقم (٢) :

جدول رقم (٢)
انشطة ادارة التنمية على المستوى
القطاعي او المحلي ومتطلباتها الادارية

رقم مسلسل	الانشطة الانمائية	الكفاءات الادارية اللازمة
١	حصر واحصاء الموارد والطاقت المتاحة والمستغلة والمطلقة	• كفاءات في ادارة المبيعات الاحصائية ونظم المعلومات
١/٢	دراسة مستوى النشاط الاقتصادي	
٢	دراسة وتحليل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية :	• كفاءات في ادارة مبيعات البحوث والتحليل الاقتصادي والاداري والاجتماعي
٢/٢	دراسة حالة المشروعات القائمة بالانشطة الاقتصادية او الخدمية والمرافق العامة	
٣/٢	دراسة المشكلات الجماهيرية السائدة	
٤/٢	تحديد اسباب المشكلات والحلول الممكنة لها	• كفاءات في التخطيط والبرمجة
٣	تحديد مجالات التحسين والتنمية اقتصاديا واجتماعيا	
٤	اختيار المشروعات الانمائية	
٥	وضع البرامج التنفيذية للمشروعات الانمائية	• كفاءات في التخطيط
٦	تكوين الاجهزة المسؤولة عن التنفيذ	• كفاءات في التنظيم
٧	تدبير الموارد اللازمة للمشروعات الانمائية	
٨	مخابرة التقدم في التنفيذ	• كفاءات في المتابعة والتقييم
٩	تقييم الانجازات	
١٠	حصر الانحرافات من الخطة وتصحيحها	

٣ - ادارة التنمية على مستوى المشروع :

تحتل العملية الادارية بمشروعات الانماء اهمية حاسمة اذ تتولى نقل خطط التنمية من مرحلة التخطيط الى مرحلة التنفيذ الفعلي . ولذلك ، فان نجاح او فشل محاولات الانماء الشامل تتوقف الى حد بعيد على مدى كفاءة الادارة المسؤولة عن مشاريع التنمية .

ويحدد الجدول رقم (٣) اهم الانشطة التي تمارسها الادارة بالمشروع مع بيان نوعيات الكفاءات الادارية اللازمة لها :

جدول رقم (٣)
انشطة الادارة على مستوى المشروع
ومتطلباتها الادارية

رقم متسلسل	الانشطة	الكفاءات الادارية اللازمة
١	انشطة الإدارة العليا :	
١/١	تحديد الاهداف الرئيسية للمشروع	• كفاءات ادارية عليا ذات الملم وخبرة
٢/١	تحديد السياسات الاساسية للمشروع	• بأسس ادارة الاعمال واحاطة بأصول
٣/١	تحديد المعايير الاساسية للتخطيط	• التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الاداء
٤/١	اعتماد الخطط والبرامج التنفيذية	
٥/١	متابعة التنفيذ	
٦/١	تقييم الاداء واتخاذ قرارات التصحيح	
٧/١	دفع حركة التطوير والتجديد في المشروع	
٨/١	اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيما يعترض	• كفاءات في اتخاذ القرارات
	المشروع من مشكلات	
٩/١	تحقيق الاتصال والارتباط مع مختلف الجهات	• كفاءات في العلاقات العامة
	الخارجية ذات العلاقة	
١٠/١	تأمين تدبير الاموال اللازمة للمشروع	• كفاءات في الاستثمار
٢	انشطة الإدارة المساعدة :	
١/٢	اجراء البحوث والدراسات	• كفاءات في بحوث التسويق ونظم
٢/٢	انشاء وإدارة نظم المعلومات	المعلومات
٣/٢	اعداد الخطط والبرامج	• كفاءات في التخطيط
٤/٢	تصميم نظم العمل واجراءاته	• كفاءات في تحليل النظم
٥/٢	اقتراح القواعد والمعايير	• كفاءات في التنظيم
٦/٢	تحليل المشكلات واقتراح الحلول	• كفاءات في بحوث العمليات
٧/٢	ادارة نظم الحسابات	• كفاءات محاسبية
٨/٢	ادارة نظم التكاليف	• كفاءات في محاسبة التكاليف
٩/٢	ادارة مبيعات العلاقات العامة	• كفاءات في العلاقات العامة
١٠/٢	ادارة نظم التطوير والابتكار	• كفاءات في البحوث والتطوير

١١/٢	ادارة عمليات ونظم الحاسبات الالكترونية	• كمادات في الحاسب الالكتروني • اعداد البرامج وتحليل النظم
٢	انشطة الادارة المتخصصة :	
١/٢	ادارة عمليات الانتاج	• كمادات في ادارة الانتاج ، الادارة الصناعية ، ضبط الجودة .
	• تخطيط الانتاج	
	• الرقابة على الانتاج	
	• ضبط الجودة	
٢/٢	ادارة عمليات التسويق	• كمادات في بحوث التسويق ، ادارة المبيعات ، ادارة الاعلان ، ادارة التسويق
	• بحوث التسويق	
	• تخطيط التسويق	
	• توجيه عمليات التسويق	
	• الاعلان	
	• التسمي	
	• الخدمات البيعية	
	• النقل والتوزيع	
٢/٢	ادارة عمليات التمويل	• كمادات في التمويل والاستثمار والادارة المالية
	• التخطيط المالي	
	• التحليل المالي	
	• ادارة الاموال	
	• الاستثمار	
٤/٢	ادارة عمليات الامداد	• كمادات في تخطيط القوى العاملة وطرق الاختيار .
	• تخطيط القوى العاملة	
	• اختيار الامداد	
	• قياس كمادة الامداد	
	• تدريب الامداد	
	• تصميم نظم الحوائز	
	• تصميم برامج ونظم الامن الصناعي	
	• تصميم برامج ونظم خدمات العاملين	
	• تصميم برامج ونظم الرواتب والمكافآت	
	• تصميم برامج ونظم الشكاوي والمقترحات	
	• تصميم برامج ونظم الاتصالات	
	• تصميم برامج ونظم التقاعد وانهاء الخدمة	
٥/٢	ادارة عمليات الشراء والتخزين	• كمادات في ادارة المشتريات والمخازن
	• تخطيط المشتريات	

- دراسة الاسواق
- الاتصالات بالموردين
- تنفيذ عمليات الشراء
- تخطيط المخزون
- ادارة المخازن
- الرقابة على المخزون
- ٦/٣ ادارة عمليات التنظيم
- اعداد الهيكل التنظيمية
- توصيف الوظائف
- تقييم الوظائف
- دراسة العمل
- تبسيط الاجراءات
- ٧/٣ ادارة عمليات الرقابة
- تصميم نظم وبرامج الرقابة
- تجميع المعلومات الرقابية
- تحليل الانحرافات واقتراح وسائل التصحيح
- كمادات في التنظيم وطرق العمل
- كمادات في نظم واساليب الرقابة الادارية

نخلص مما سبق الى أن ادارة عملية التنمية في الكويت على مستوياتها الثلاث سوف تحتاج الى خبرات وكمادات ادارية (بدرجات مهارة متباعدة) سواء بالنسبة للقطاع الحكومي ، او قطاعات الاعمال العام والمشارك والخاص ، وكذلك قطاع الخدمات والمرافق . ويمكن اجمال هذه الاحتياجات الادارية في التخصصات الآتية :

- ١ — تخصص عام في الادارة العامة
- ٢ — تخصص عام في ادارة الاعمال
- ٣ — تخصص عام في الادارة المحلية
- ٤ — متخصصون في التخطيط الاداري
- ٥ — متخصصون في التنظيم الاداري
- ٦ — متخصصون في دراسة اساليب وطرق العمل وتبسيط الاجراءات
- ٧ — متخصصون في الرقابة والمتابعة الادارية
- ٨ — متخصصون في تقييم الاداء
- ٩ — متخصصون في ادارة عمليات البحوث والدراسات
- ١٠ — متخصصون في ادارة عمليات الاحصاء
- ١١ — متخصصون في بناء وادارة نظم المعلومات الادارية
- ١٢ — متخصصون في انشاء وادارة نظم الحاسب الالكتروني

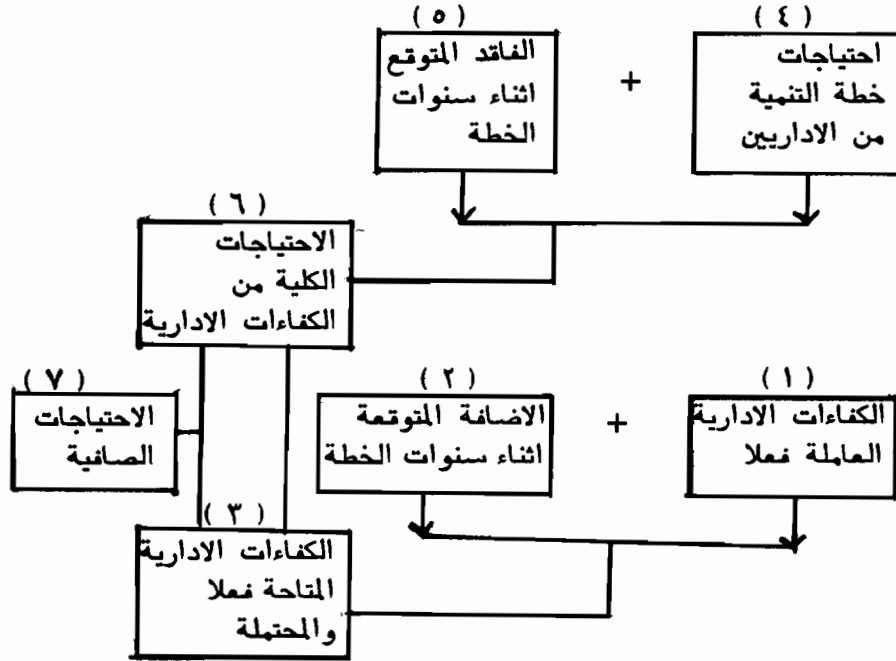
- ١٣ — متخصصون في ادارة عمليات التطوير والتجديد
- ١٤ — متخصصون في ادارة الانتاج والادارة الصناعية
- ١٥ — متخصصون في ادارة التسويق وبحوث التسويق
- ١٦ — متخصصون في ادارة الافراد
- ١٧ — متخصصون في الدراسات السلوكية والاجتماعية
- ١٨ — متخصصون في العلاقات العامة ونظم الاتصالات الجماهيرية
- ١٩ — متخصصون في ادارة التمويل والاستثمار
- ٢٠ — متخصصون في ادارة المشتريات والمخازن
- ٢١ — متخصصون في ادارة عمليات النقل
- ٢٢ — متخصصون في ادارة عمليات الصيانة والتجديد
- ٢٣ — متخصصون في ادارة منشآت متخصصة (مستشفيات ، مصارف ، شركات تأمين ، شركات نقل ، اجهزة بريد ، مطارات)
- ٢٤ — متخصصون في استخدام بحوث العمليات واساليب اتخاذ القرارات

ثالثا : نموذج تخطيط الكفاءات الادارية

يقوم النموذج المقترح لتخطيط الكفاءات الادارية في الكويت على العناصر الاتية :

- ١ — حصر الكفاءات الادارية الموجودة فعلا .
- ٢ — تحديد الاحتياجات من الكفاءات الادارية اللازمة لمواجهة متطلبات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- ٣ — تقدير معدل الفاقد من القوى العاملة الادارية خلال سنوات الخطة بسبب الاستقالة والتقاعد وترك العمل بشكل عام .
- ٤ — تقدير معدل الاضافة المتوقعة الى القوى العاملة الادارية خلال سنوات الخطة والناجمة عن التعيينات الجديدة والترقي الى صفوف الهيئة الادارية من غير الاداريين العاملين حاليا .
- ٥ — احتساب الفرق الصافي بين ما هو متاح وما هو مطلوب مصنفا حسب النوعيات والتخصصات المختلفة .

ويصور الشكل التالي رقم (١) عناصر نموذج التخطيط المقترح وعلاقاتها المتداخلة :



★ اتجاهات حركة النموذج :

$$٣ = ٢ + ١$$

$$٦ = ٥ + ٤$$

$$٧ = ٣ - ٦$$

استنادا الى النموذج المقترح فان تسلسل عملية تخطيط الكفاءات الادارية يتم وفقا للنسق الآتي :

١ - حصر الكفاءات الادارية العاملة فعلا :

ويهدف الحصر الى تجميع بيانات كاملة عن شاغلي الوظائف الادارية من مختلف التخصصات وفي جميع المستويات بقطاعات الدولة المختلفة . ويتم الحصر باستخدام استمارات وظيفية يتولى كل شخص يعمل في وظيفة ادارية استيفاءها . وتحتوي الاستمارة عادة على مجموعات البيانات الآتية :

- بيانات شخصية عن الفرد
- بيانات تتعلق بالوظائف التي شغلها وتخصصاتها وسنوات الخبرة
- بيانات عن المؤهلات العلمية للفرد
- بيانات عن التدريب الذي تلقاه الفرد في مختلف المجالات

- بيانات عن اللغات التي يجيدها الفرد
- بيانات عن التخصص الوظيفي الحالي للفرد
- بيانات عن اهتمامات الفرد الوظيفية

ومن واقع بيانات الحصر هذه يمكن الوصول الى تصور لتركيب مجتمع الاداريين في الدولة وفقا لاسس اجمالية وتفصيلية مختلفة . وفي دراسة قام بها الباحث عن « حصر واستقصاء العمالة في مجال الادارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية » (٢) عام ١٩٧٤ أمكن باستخدام استمارة مماثلة التوصل الى حصر شامل للمديرين وفقا للتصنيفات الاتية التي نقترح استخدامها في الكويت :

- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب جهة العمل (حكومة ، قطاع عام ، قطاع مشترك ...) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي المرتبطين به (صناعات بترولية ، صناعات مواد البناء ، تجارة خارجية ، بنوك ، اعلام ، صحة) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب المستوى الوظيفي (وكيل وزارة ، وكيل وزارة مساعد ، رئيس مجلس ادارة ، مدير عام ، نائب مدير عام ، مراقب عام ، مراقب ، رئيس قسم) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب التخصصات الوظيفية (حسابات ، مراجعة ، تخطيط ، شؤون افراد ، تسويق ، تمويل ، مخازن ...) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب الجنسية .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب فئة العمر .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب الدرجات الوظيفية .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب طول مدد الخدمة الوظيفية .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب المستوى العلمي (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب التخصص العلمي (تجارة ، علوم ، حقوق ، آداب ، هندسة) .
- حصر مجموع المديرين وتصنيفهم بحسب التدريب الحاصلين عليه .

ولامكان اتمام هذا الحصر والتصنيف لا بد من توافر شروط هامة منها :

- ١- وجود جهاز متخصص (أو هيئة مركزية) في تخطيط القوى العاملة بحيث

يتمتع بالصلاحيات اللازمة التي تمكنه من الحصول على البيانات بشكل كامل ومتكرر دوريا .

ب — وجود مسميات وظيفية متفق عليها من خلال نظام لتوصيف الوظائف حتى تكون بيانات الحصر سليمة ، اذ قد تعني كلمة « مراقب » مثلا في بعض الهيئات شيئا مختلفا عن معناها في هيئات أخرى .

ج — وجود أسس متفق عليها لتصنيف الوظائف الادارية الى مستويات حتى تكون بيانات الحصر متعادلة .

وبإتمام هذه الخطوة يتكون لدى مخطط الكفاءات الادارية صورة واضحة عن تركيب مجتمع المديرين ، بحيث تتخذ أساسا للتخطيط المستقبلي .

٢ — تقدير الاضافات المتوقعة الى الكفاءات الادارية :

وتتكون هذه الاضافات من مصدرين اساسيين هما التعيينات الجديدة (اي خلق وظائف جديدة) ، والترقي من الداخل في المؤسسات والعينات والشركات القائمة فعلا . وللوصول الى تقدير معقول لهذه الاضافات ، فانه لا بد من دراسة تحليلية لتطور حجم العمالة الادارية في عينة ممثلة من تلك الهيئات والمؤسسات عبر سلسلة زمنية مناسبة وذلك لحساب مؤشر زيادة الوظائف الادارية من سنة لآخرى ثم تعديل هذا المؤشر لكي يعكس احتمالات التوسع او الانكماش المستقبلية في ضوء تنبؤات عن الاوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العامة .

وكمثال عملي ، فانه يمكن تحليل ميزانيات الوظائف في وزارات الدولة المختلفة لحساب المعدل السنوي لانشاء وظائف جديدة في المستويات الادارية وللتوسع في عدد شاغلي الوظائف الادارية في صورة نسبة عامة من اجمالي عدد تلك الوظائف في المتوسط (٣) ، كذلك بالنسبة لوحدات القطاع العام او المشترك فان تحليل ميزانيات الوظائف يسمح بالوصول الى تقديرات دقيقة لمعدلات الاضافة الى الوظائف الادارية سنويا نظرا لان هناك قوانين او قواعد عامة او نظم مقرررة تحكم عمليات الترقية . اما بالنسبة لوحدات القطاع الخاص فان التقدير اصعب نسبيا نظرا لعدم توفر اسس موضوعية دائما تتم على ضوءها الترقيات . ولذلك فانه لا بد من الاستعانة بأسلوب التقدير الاحصائي على أساس استقصاء عينة ممثلة من المسؤولين في تلك الوحدات والحصول على تقديراتهم لتلك الاضافات ، ومنها يتم استخراج معدل عام في المتوسط .

وخلاصة هذه الخطوة انه اذا امكن مثلا تحديد نسبة الزيادة في الوظائف الادارية بالحكومة بـ ٣٪ سنويا ، واذا كان من نتائج الحصر في الخطوة الاولى

أن عدد شاغلي الوظائف الإدارية هو ١٥٠٠ مثلا ، فإن الإضافات المتوقعة خلال السنة التالية للحصر ستبلغ ٥٠ شخصا ، وهكذا . ومن ثم فإن الخطوتين الأولى والثانية تسفران في النهاية عن تقدير لمجموع القوى العاملة الإدارية التي يتوقع توافرها في كل سنة من سنوات خطة التنمية وقبل استبعاد الفاقد منها . ولا شك أن قيمة هذه التقديرات تزداد كلما كانت مصنفة بحسب مجالات التخصص الإداري والمستوى العلمي وغير ذلك من أسس التصنيف .

٣ - تقدير احتياجات خطة التنمية من الكفاءات الإدارية :

ترتكز عملية تقدير احتياجات خطة التنمية من الكفاءات الإدارية على عنصرين رئيسيين : الأول هو الكفاءات الإدارية اللازمة لمشروعات الإنماء الجديدة ، والثاني هو الكفاءات الإدارية اللازمة للتوسعات في المشروعات القائمة فعلا والتي تنشأ بسبب ارتباطها بنشاطات المشروعات الإنمائية الجديدة . وعلى سبيل المثال ، أن إنشاء مصنع جديد للبتروكيماويات سوف يحتاج إلى أعداد من المديرين في مختلف التخصصات لإدارته ، ولكن في الوقت نفسه تجد أن إنشاء هذا المصنع سوف يلقي أعباء جديدة وإضافية على وزارات النفط ، والمالية ، والتجارة والصناعة ، والصحة ، وعلى جهاز البلدية ، والجوارك ، والجهاز المصرفي وغيرها من هيئات ومؤسسات بحسب درجة ارتباطها بأعمال هذا المصنع الجديد . وفي بعض الأحيان ، تتمكن الأجهزة القائمة من استيعاب هذه الأعباء الإضافية دون أن تحتاج إلى زيادة في أعداد الإداريين بها . وفي أحيان أخرى ، لا بد من التوسع في القوة العاملة الإدارية لمواجهة تلك الأعباء الجديدة . وحين تقدير حجم القوة الإدارية اللازمة للمشروعات الإنمائية الجديدة ، فإنه لا بد من توفر دراسات كاملة عن كل مشروع توضح ما يلي في الأساس :

- ★ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية للمشروع .
- ★ الأنشطة التي سيمارسها المشروع .
- ★ حجم الأموال المستثمرة ، وحجم القوة العاملة الانتاجية المتوقعة .
- ★ حجم الانتاج المستهدف (٤) .
- ★ المجال الجغرافي الذي ستمتد إليه نشاطات المشروع (محلي ، اقليمي ، دولي) .
- ★ المدى الزمني المتوقع لبقاء المشروع (مؤقت ، مستمر) .
- ★ أساليب الانتاج والمستوى التكنولوجي المحدد للمشروع .
- ★ نوعيات العملاء الذين يستهدف المشروع خدمتهم .

ومن خلال تحليل هذه الدراسات التفصيلية للمشروعات الإنمائية الجديدة

يمكن تحديد انواع واعداد الكفاءات الادارية اللازمة لكل مشروع .

ويلاحظ انه تجب التفرقة بين نوعين من الكفاءات الادارية في كل مشروع .
النوع الاول هو الكفاءات الادارية الحتمية ، وهي الواجب توفرها في المشروع بغض النظر عن نوع النشاط او حجمه او مجال السوق الذي يخدمه او غير ذلك من خصائص .

ومن تلك الكفاءات الحتمية ما يلي : مدير المشروع ، مدير للشؤون المالية ، مدير للشؤون الادارية وشؤون الافراد ، مدير للانتاج ، مدير للتسويق (او المبيعات) ، مدير للحسابات ، ومدير للمشتريات والمخازن .

اما النوع الثاني فهو الكفاءات الادارية الاحتمالية ، وهي التي يمكن ان توجد او ينعقد وجودها بحسب ظروف كل مشروع وامكاناته . ويلاحظ انه حال غياب تلك الكفاءات الاحتمالية ، فانه احيانا يسند اختصاصها الى احد اعضاء فريق الادارة الحتمية . مثال ذلك حين يقوم المدير المالي اختصاصات وظيفة مدير التخطيط ، او حين يقوم مدير الشؤون الادارية بأعمال وظيفة مدير العلاقات العامة . ويندرج تحت قائمة الوظائف الادارية الاحتمالية عديد من الكفاءات المتخصصة في شتى فروع ادارة الاعمال والادارة العامة مثل مدير التخطيط ، مدير المتابعة ، مدير البحوث ، مدير العلاقات العامة ، مدير التنظيم وطرق العمل ، مدير التدريب والتنمية الادارية .. الخ .

من ناحية اخرى ، فان تقدير الاضافات اللازمة في اعداد الاداريين بالمشروعات القائمة لمواجهة متطلبات عملية التنمية ومشروعاتها ، يحتم ان يتوفر بتلك المشروعات مخططات او ميزانيات تخطيطية او اي صورة من صور التخطيط والبرمجة التي تحدد ابعاد التوسع المنتظر او المستهدف ومجالاته ، ومن ثم يمكن حصر التأثيرات المحتملة لتلك التوسعات على هيكل القوة الادارية القائمة ، واحتساب الزيادات في التخصصات والاعداد الواجب توفرها .

٤ - تقدير الفاقد من الكفاءات الادارية خلال سنوات الخطة :

من الطبيعي توقع خروج بعض الاداريين من القوة العاملة الادارية سنويا ، ومن ثم يجب ان يؤخذ هذا العامل في الاعتبار عند محاولة احتساب الاحتياجات الصافية من الكفاءات الادارية اللازمة لخطة التنمية . واهم الاسباب المؤدية الى هذه الظاهرة ما يلي :

- ★ الاستقالة بمبرراتها المختلفة سواء للبحث عن عمل افضل ، او لمزاولة احدى المهن الحرة ، او بسبب عدم الرغبة في العمل .
- ★ التقاعد .
- ★ المعجز عن العمل لاسباب صحية او اجتماعية (او قانونية) .

★ الفصل لاسباب تأديبية او لعدم احتياج المشروع الى خدمات الفرد
المفصول .

★ الوفاة .

ولذلك يجب احتساب هذا الفاقد وصولا الى تقدير ادق للاحتياجات الصافية من القوة العاملة الادارية . ومن الواضح ان حالات الاستقالة والعجز عن العمل والفصل كلها اسباب احتمالية ، لذلك فان تقدير حدوثها في المستقبل يتطلب دراسة للحالات الماثلة السابقة في عينة ممثلة من المؤسسات والهيئات والشركات بهدف استخراج معدل متوسط لاحتمال حدوث اي من تلك الاسباب في المستقبل . ويراعى عند احتساب معدل الاستقالات ضرورة تصحيحية بمعامل (Factor) يعكس نسبة من يستقيلون من مؤسسة ما للالتحاق بعمل آخر لدى مؤسسة أخرى . فمثل الحالات لا تمثل فاقدًا حقيقيا من القوة العاملة الادارية الاجمالية ، ولكنها تمثل حركة داخلية بين جهات العمل المختلفة . ويمكن في النهاية احتساب معدل مركب يعكس خلاصة تأثير تلك الاسباب الثلاثة في المتوسط .

اما بالنسبة لحالات التقاعد ، فانه يمكن تقديرها بدرجة عالية من الدقة والتأكد نظرا لان قوانين الوظائف العامة ونظم التوظيف عموما تحدد سنا معينة للتقاعد . وبالتالي فان من خلال تصنيف القوة العاملة الادارية حسب فئات العمر يمكن تحديد الاعداد التي سوف تحال الى التقاعد في كل سنة من سنوات الخطة (٥) . اما بالنسبة لحالات الوفاة المتوقعة في مجتمع المديرين الحاليين فانه يمكن تقديرها باستخدام الحساب الاكتواري وجداول الحياة المعمول بها في شركات التأمين أو أجهزة الاحصاء المركزية المعنية بتقدير اعداد السكان .

رابعا : محاولة لتقدير احتياجات التنمية بالكويت من الكفاءات الادارية

يحاول الباحث في هذا الجزء تقدير احتياجات الكويت من الكفاءات الادارية لمواجهة متطلبات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولا بد من التأكيد على أن هذه المحاولة ليست الا خطوة مبدئية اذ انها تمت في ضوء المحددات الآتية :

١ — ان التقدير يقتصر على القطاع الحكومي والقطاع العام والمشارك الصناعي وبعض مؤسسات الخدمات الرئيسية .

٢ — ان التقدير تم استنادا الى التحليل المنطقي وليس على أساس تحليل متعمق لمشروعات خطة التنمية نظرا لعدم توفر تلك البيانات للباحث وقت اعداد الدراسة .

٣ — ان الدراسة التحليلية المتعمقة للاوضاع الادارية والتنظيمية للوحدات الداخلة في هذا التقدير وما هو متاح لها من كفاءات ادارية تعتبر عملية تخرج عن نطاق قدرة الباحث الفرد (٦) .

وتستند محاولة التقدير هذه على منطق بسيط نابع من تحليلنا في الجزء الاول من هذا البحث عن أهمية العمل الاداري لعملية التنمية . فقد قام الباحث بحصر الوزارات والهيئات الحكومية وشركات القطاع العام والمشارك الصناعية وبعض الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الاخرى ذات الاهمية الخاصة . ثم حاول الباحث تقدير نوعيات واعداد الكفاءات الادارية المتخصصة التي يتوقع منطقيا ان تحتاج اليها هذه الجهات خلال سنوات الخطة . واستنادا الى البيانات المنشورة عن مجلس التخطيط بشأن اجمالي اعداد العاملين في مهنة الادارة ، امكن للباحث تقدير نسب بالاضافة والفاقد من الكفاءات الادارية وبذلك توصل الى التقديرات النهائية الواردة في هذا الجزء من البحث (٧) .

وقد اتم الباحث حصر التخصصات الادارية اللازمة للتنمية منطقيا في ٧٢ تخصصا كما تم حصر عدد الوحدات الداخلية في هذا التقدير بـ ٤٩ وحدة . ويصور الجدول رقم (٤) حصرا بالوحدات الداخلة في هذه الدراسة :

جدول رقم (٤) الهيئات الداخلة في التقدير

رقم	بيان	رقم	بيان
١	الادارة المركزية للتدريب	١٣	وزارة الخارجية
٢	المجلس الوطني للثقافة والفنون	١٤	وزارة الداخلية
٣	لجنة المناقصات المركزية	١٥	الادارة العامة للطيران المدني
٤	مجلس التخطيط	١٦	وزارة الدفاع
٥	ديوان الموظفين	١٧	وزارة الشؤون الاجتماعية
٦	ديوان الموظفين	١٨	وزارة الصحة العامة
٧	وزارة الاشغال العامة	١٩	وزارة العمل والاعاق
٨	وزارة الاسكان	٢٠	وزارة الكهرباء والماء
٩	وزارة الاعلام	٢١	وزارة المالية
١٠	وزارة التجارة والصناعة	٢٢	بنك الكويت المركزي
١١	وزارة التربية	٢٣	بنك التسليف والادخار
١٢	جامعة الكويت	٢٤	البنك الصناعي

٢٥ الصندوق الكويتي للتنمية	٢٨ شركة مطاحن الدقيق
٢٦ الادارة العامة لمنطقة الشعيبة	٢٩ شركة الخليج للكابلات الكهربائية
٢٧ وزارة المواصلات	٣٠ شركة الادوات الصحية
٢٨ الجمارك والموانئ	٣١ شركة الخدمات البحرية والبتروولية
٢٩ بلدية الكويت	٣٢ شركة الكويتية لبناء واصلاح السفن
٣٠ وزارة النفط	٣٣ شركة الكويتية للدواجن
٣١ شركة البترول الوطنية	٣٤ البنك الاهلي الكويتي
٣٢ شركة الكيماويات البتروولية	٣٥ البنك التجاري الكويتي
٣٣ شركة الصناعات الوطنية	٣٦ بنك الخليج
٣٤ شركة صناعة الانابيب	٣٧ بنك الكويت الوطني
٣٥ شركة اسمنت الكويت	٣٨ البنك العقاري الكويتي
٣٦ شركة النفط والمغاز والطاقة	٣٩ بنك الكويت والشرق الاوسط
٣٧ شركة المباني الجاهزة	

ويصور الجدول رقم (٥) تقديرا منطقياً لاحتياجات الوحدات الداخلة في الحصر من الكفاءات الادارية خلال السنوات ٧٦ / ١٩٨٠ . وقد تم اعداد هذا الجدول وفقاً للمنطق الآتي :

١ — بالنسبة لتخصص ادارة عليا (عام) ويقصد به فئة المديرين ذوي الدراية الشاملة بأساسيات ادارة الاعمال او الادارة العامة ، وذوي القدرات المالية في رسم السياسات وتوجيه الانشطة واتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالوظائف الادارية الرئيسية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة . وقد قسمت الوحدات موضع الدراسة الى ثلاث مستويات :

المستوى (أ) :

وهي وحدات ذات اهمية استراتيجية في قيادة عملية التنمية وقد اعتبرنا انها تحتاج الى ٩ وظائف جديدة في مستوى الادارة العليا (فئة وكيل وزارة مساعد ، مدير ادارة وما في حكمها) . وتدخل في هذه الفئة وزارة التربية ، وزارة النفط .

المستوى (ب) :

وهي وحدات ذات اهمية لارتباطها بدرجة عالية بعملية التنمية وان كانت اقل من المستوى الاول . وتدخل في هذه الفئة وزارات المالية ، المواصلات ، التجارة والصناعة ، الداخلية ، الصحة العامة ، الكهرباء والماء وبلدية الكويت ، جامعة الكويت ، البنك الصناعي ، الادارة العامة

لمنطقة الشعبية ، وقد قدرنا ان هذه الوحدات تحتاج كل منها الى ٦ وظائف جديدة في مستوى الادارة العليا .

المستوى (ج) :

ويضم باقي الوحدات الداخلة في هذا الحصر ، وهي وحدات تتميز بانحصار مجال النشاط في نواح متخصصة من ناحية ، كما انها ذات احجام صغيرة نسبيا بالقياس الى الوحدات من المستوى الاول او الثاني . وقد قدرنا لكل من هذه الوحدات ٣ وظائف جديدة من مستوى الادارة العليا .

بالنسبة لتخصص ادارة وسطى (عام) ويقصد به فئة المديرين التنفيذيين القادرين على ترجمة سياسات الادارة العليا الى برامج عمل واضحة ، ذوي القدرات القيادية والاشراافية العالية ، وذوي الخبرة التخصصية في العملية الادارية . وقد سرنا على قاعدة منطقية هي ان الجهة التي قدر لها ٣ وظائف ادارية عليا يخصص لها ١٠ وظائف ادارة وسطى (نطاق اشراف ٣ في المتوسط) وهكذا بالنسبة للمستويين الاخرين من الوحدات .

٣ — بالنسبة للتخصصات الاخرى فقد روعي توزيعها على الوحدات بحسب طبيعة نشاط كل منها ، وعلى أساس ان الارقام المقدرة تمثل الحد الادنى اللازم توافره .

٤ — يلاحظ ان هذه التقديرات تخص فترة خمس سنوات ، وبالتالي يمكن اعداد توزيع سنوي يأخذ في الاعتبار ظروف كل وحدة ومتطلباتها .

٥ — كذلك يلاحظ ان معظم التخصصات الواردة في الجدول رقم (٥) هي تخصصات علمية جديدة . كما انه بالنسبة للتخصصات التقليدية فان التقديرات تمثل الاضافات اللازمة خلال السنوات الخمس القادمة . وعلى ذلك يمكن اعتبار القوة الادارية المتاحة فعلا الان غير ذات تأثير كبير على النوعيات المستهدفة .

ويصور الجدول رقم (٥) اجمالي الاعداد المطلوبة من كل تخصص اداري :

جدول رقم (٥)
الاعداد الاجمالية المقررة من الاحتياجات الادارية بالكويت
٨٠ / ٧٦

العدد المطلوب	التخصص	العدد المطلوب	التخصص
٢٥	بحوث التسويق	١٨٩	ادارة عليا (عام)
١٩	ا.المبيعات	٦٢٥	ادارة وسطى (علم)
٢٥	ا.ع.التسويق	٧٠	ا.ع.احصاء
٢٥	ا.ع.الاعلان	٦٦	ا.نظم معلومات
١٩	ا.ع.النقل	٣٦	ا.نظم الكمبيوتر
٨	ا.ع.تطوير المنتجات	٧٤	ا.ع.التخطيط
٨	ا.ع.التعبئة	٧٠	ا.ع.البحوث
٢٨	ا.ع.التخطيط المالي	٧٦	ا.ع.المتابعة
٢٢	ا.ع.الاستثمار	٦٤	ا.ع.تقييم الاداء
٥١	ا.ع.الموازنات	٤٦	تقييم المشروعات
٢٥	بحوث العمليات	٦٠	التنظيم الاداري
٣٧	محاسبة ادارية/تكاليف	٥٢	دراسة العمل
٢٤	تحليل النظم	٤٩	تبسيط الاجراءات
٢٤	ا.الانتاج	٢٩	توصيف وتقييم الوظائف
٣١	ضبط الجودة	٧٦	ا.العلاقات العامة
٥٠	اختيار الامداد	٦١	تخطيط القوة العاملة
٤٤	نظم الحوائز	٥٠	قياس كفاءة الافراد
٢٩	امن صناعي	٥٦	التدريب الاداري
٥٩	ا.المخازن	٦٢	ا.المشتريات
—	ا.ع.الاتصالات	٣٤	ا.ع.الرواتب
٢٤	ا.ع.التقاعد	٢٧	دراسات اجتماعية
٢٤٨٠	الاجمالي :		

خامسا : مصادر واساليب توفير احتياجات التنمية بالكويت من الكفاءات الادارية

ان الفائدة العملية لمحاولة التقدير السابقة تتركز في انها مصدر هام للمعلومات الضرورية لبناء خطة قومية للتنمية الادارية في الكويت . ان

الاحتياجات المقدرة للسنوات الخمس ١٩٨٠/٧٦ وتبلغ ٢٤٨٠ فردا من الكفاءات الادارية المتخصصة تشمل نسبة ٨٠٪ من اجمالي قوة العمل المقدرة في سنة ١٩٨٠ وتبلغ ٣١٨٦٧ (٨) . فاذا علمنا ان نسبة الكويتيين في المهن الادارية في سنة ١٩٧٣ بلغت ٤٤٪ (٩) بينما كانت في سنة ١٩٧٠ ٣٤٪ ، اي بمعدل زيادة سنوي قدره ٣٧٪ . وبالتالي اذا افترضنا ان معدل زيادة الكويتيين في المهن الادارية سيرتفع الى ٥٪ سنويا خلال السنوات الخمس التالية ، اذن نتوقع ان تسهم القوة البشرية الكويتية بنسبة ٧٠٪ من العدد المقدر للمديرين في سنة ١٩٨٠ اي عدد ١٧٣٦ فردا . وعلى ذلك نستطيع التنبؤ مقدما ان الكويت يجب ان تتجه الى اعداد وتدريب ١٧٣٦ مديرا خلال خمس سنوات ، كما يجب عليها ان تستقطب خبرة ٧٤٤ مديرا وافدا (غير كويتي) .

وتضعنا هذه الارقام امام مواجهة صريحة لمشكلة التنمية الادارية بالكويت . ان حجم القوة الادارية المطلوبة يبرر قيام جهاز متخصص في اعمال اعداد وتدريب الكوادر الادارية بشكل يتناسب ومتطلبات خطة التنمية . ولا شك ان طاقات الاجهزة القائمة حاليا بالتدريب الاداري (المعهد العربي للتخطيط بالدرجة الاولى ، وقسم ادارة الاعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بدرجة هامشية حتى الآن) لا تصمد لمواجهة هذا التحدي . ونعتقد ان عبء العمل التدريبي المقدر يحتم قيام معهد متخصص في تنمية الكوادر الادارية الكويتية وفقا للمتطلبات الموضحة في هذه الدراسة والتي لا بد بطبيعة الحال وان تخضع للمراجعة والتدقيق قبل اتخاذها اساسا لاعداد خطة التدريب والتنمية الادارية .

خاتمة :

تناولنا في هذا البحث مشكلة تحديد الكفاءات الادارية اللازمة لمواجهة التنمية في الكويت خلال سنوات ١٩٧٦/١٩٨٠ . وقد تعرض البحث لتحليل لاهمية العمل الاداري في عملية التنمية ، ثم اتجه الى تحليل المتطلبات الادارية لعملية التنمية . وقدم البحث نموذجا في تخطيط الكفاءات الادارية ، وانتهى بمحاولة تقريبية لتقدير حجم القوة الادارية الاضافية اللازمة لعدد من الوحدات الادارية والانتاجية والخدمية الرئيسية بالدولة خلال سنوات الخطة . ومن ابرز النتائج التي انتهى اليها البحث ان نسبة الاعتماد على الامراء الكويتيين في شغل الوظائف الادارية ستزداد خلال السنوات القادمة الامر الذي يحتم البدء بانشاء معهد للتنمية الادارية بالكويت ليكون قادرا على الوفاء بتلك المتطلبات .

الحواشي

(١) وصل انتاج النفط الخام في الكويت عام ١٩٧٤ نسبة ٧٧,٣٪ مما كان عليه عام ١٩٧٢ ، وفي الوقت نفسه بلغت ايرادات النفط الفعلية في العام ١٩٧٤ نسبة ٤٤٧,٧٪ من مستواها في ١٩٧٢ . (المصدر : بنك الكويت المركزي : **التقرير السنوي السادس** عن السنة المنتهية في ٣١-٣-١٩٧٥ ، الجداول الاحصائية) .

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء — **نتائج حصر واستقصاء العمالة في مجال الادارة بقطاع النشاط الاقتصادي العام في جمهورية مصر العربية** ، اكتوبر ١٩٧٤ ، مرجع رقم ٧٤/ر.٠٠١ .

(٣) هناك اساليب رياضية متقدمة تساعد في تقدير حركة تتابع الوظائف من خلال عمليات الترقية وموما شاكلها من تغييرات وظيفية . من هذه الاساليب « تحليل سلاسل ماركوف » Markov Change Analysis ، راجع في ذلك . د. علي السلمي : **بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الادارية** (القاهرة : دار المعارف بمصر : ١٩٧٠) : ص ٢٨٠ .

(٤) تشير كلمة الانتاج الى السلع والخدمات ، فاذا كان المشروع اقتصاديا فالانتاج هنا هو السلع التي يقدمها . واذا كان المشروع خديما مثل مستشفى ، فالانتاج هو عدد المرضى الذين سيشملهم المستشفى بالعلاج والرعاية الطبية حسب تصنيفاتهم المختلفة ، وهكذا .

(٥) لا شك انه يمكن تعيين هؤلاء الاشخاص بالاسم ، ومع افتراض ان قوانين التقاعد تطبق بدقة ، وانه لا يصير مد مدة الخدمة بعد سنة التقاعد . هذا ولا يمكن التجاوز عن هذا الاحتمال الاخير لانه يتم عادة على اساس الاستثناء .

(٦) اعتمد الباحث جزئيا على دراسات خاصة قام بها في جامعة الكويت ، وزارة التربية ، ووزارة التجارة والصناعة ، وبنك الكويت الوطني بالكويت ومنها استمد بيانات تعتبر مؤشرات عامة عن الاوضاع الادارية والتنظيمية في الجهاز الحكومي ووحدات الانتاج والخدمات بالكويت .

(٧) يلاحظ ان التقديرات التي توصل اليها الباحث تخص فترة الخطأ بشكل عام (خمس سنوات ١٩٧٦/١٩٨٠) .

(٨) مجلس التخطيط ، **ادارة تخطيط القوى العاملة ، تقدير العرض والطلب من قوة العمل في عامي ١٩٧٥ ، ١٩٨٠** جدول رقم (غير مذكور) ص ٣٨ .

(٩) **المرجع السابق** ، ص ٣ ع .

**A THEORETICAL MODEL FOR
MANAGERIAL MANPOWER PLANNING
IN KUWAIT**

Aly El Salmi

The article addresses itself to the problem of planning managerial manpower to meet the anticipated requirements of economic and social development in the State of Kuwait.

After a review of the effect of managerial skills on developmental projects, the article presents a theoretical model that can be used to forecast managerial manpower. Using this model as hypothetical basis, the indications are that Kuwait requires up to 2480 managers of different specializations over the period 1976/1980.