

أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء

The impact of management development methods on the performance of managers

تاريخ استلام المقال: 2019/12/24 تاريخ قبول المقال للنشر: 2019/12/29 تاريخ نشر المقال: 2020/01/25

ط د / ايمان بغدادي جامعة قسنطينة - الجزائر

الملخص: من أجل أداء جيد للمؤسسة، يتوقف ذلك على أداء جيد وممتاز لمديرها الذي رغم برامج التنمية الإدارية له سواء داخل العمل أو خارج العمل، وذلك باعتماد أساليب وبرامج معينة، لكن ذلك لا يكون فعال إذا لم يكن للمدير شخصية قوية تمتاز بطاقة وكفاءة وأخلاق ومقومات فكرية خاصة، فهاته البرامج التي تتعلق بالتنمية الإدارية لا تجعل المدير أكثر كفاءة، إذا أولاً لم يكن له استعداد وقابلية لها، فقبل أي برامج للتنمية، يجب إيجاد مدير بشخصية معينة تتوافر فيها شروط معينة

الكلمات المفتاحية باللغة العربية: التنمية الإدارية؛ المدير؛ مقومات الشخصية؛ برامج؛ أداء المؤسسة

Abstract : In order to perform well for the organization, it depends on the excellent performance of its manager, despite his administrative development programs both inside and outside the work , by adopting certain methods and programs, but this is not effective if the manager does not have a strong personality that is characterized by a card, efficiency, ethics and special intellectual components, the programs related to administrative development do not make the manager more efficient, if first he did not have the readiness and ability, For development, you must find a manager with a certain personality that meets certain conditions

Keywords: : Administrative development; manager; personal characteristics; programs.

مقدمة:

إن التنمية الإدارية يجب أن تنبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين، الواقع يوضح أن العديد من المديرين الممتازين و الأكثر كفاءة لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية، بينما هناك مديرين آخرون فاشلون غير أكفاء، الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية وحصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية، ويوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج للتنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم .

وإن جانب كبير لهذا الفشل يرجع مباشرة إلى محاولة تدريب المديرين، بينما لا يقوم هؤلاء بعمل مبرمج، ويمكن برمجة عملهم فالفرد يمكن أن يعلم عن الإدارة ولكنه لا يمكن أن يتعلم الإدارة، بمعنى أنه يمكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها، حيث يمكن تدريس ما يفعله المدير مع الناس ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن تجعل المديرين يقومون فعلا بما يفعله المدير، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة، يمكن فقط أن يكون لهؤلاء التفكير مثل المدير .

فالأداء الفعال للمديرين الناجحين يكمن في اكتساب مهارات تحليلية وإنسانية ومفاهيمية وأيضا مهارات متخصصة، وهم قادرون على التفكير والفهم ولا يستطيع التدريب في حد ذاته التغلب على عدم مقدرة المدير في فهم العلاقات الترابطية والسببية بين الأشياء وآثارها، أو التحليل والاستنتاج من التجارب السابقة، أو التفكير بطريقة منطقية.

وبوجهة نظر أخرى نستطيع القول بأن المديرين في بعض الأنشطة التي يقومون بها يمكن برمجتها، والتدريب يمكن أن يساعد في تنميتها المدير يحتاج إلى مهارات إنصات جيدة، ومقدرة على إدارة المقابلات، ويحتاج إلى معرفة وتحليل وتصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين والتدريب يمكن أن يحسن هذه الأنواع من المهارات متخصصة أو محددة .

إن فالأساليب ذات الطبيعة التعليمية والتي تهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين تساهم في تنمية المديرين، و منه فالسؤال الذي يطرح نفسه هو : ماهي الاساليب المتبعة لتنمية مهارات المدراء في أماكن عملهم ؟

1- أساليب التنمية في مكان العمل

تتخذ التنمية عدة أشكال خاصة بتنمية المدير أو قدرات المدير في المكان الذي يعمل فيه

1.1- التنمية عن طريق الرئيس المباشر

يعرف المدير العام على أنه الشخص الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين، والأهداف الخاصة بها، لأنه المسئول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحيحة¹

ومساعد المدير هو الشخص الذي يقوم بأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب، ويعمل على مساعدة المدير العام في الأعمال الإدارية، مثل إعداد التقارير وترتيب الاجتماعات وغيرها، ولا يكون صاحب قرار في أغلب الأحيان إلا بعد الرجوع لمدير أو نائب المدير، غالباً ما تستعمل في المنصب الإداري الأقل من المدير العام والمخول له القيام بصلاحيات بعض الأنشطة، وهناك تكامل بين مساعد المدير ونائب المدير والمدير فهي حلقات متسلسلة من عمل منظم، يهدف لنجاح المؤسسة ككل²

تعتمد هذه التنمية على قيام الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه، ومثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين فإنه يصلح أيضاً في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين، ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلاً، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل، وكذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر أو الإرشادات التي يقدمها لمرؤوسيه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه، وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، تهيب للمرؤوس فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة .

وعيوب هذا الأسلوب تكمن في أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها، وثانياً نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساساً على مقدرة وكفاءة الرئيس المباشر في تعليم وتنمية مرؤوسيه، بمعنى أنه حتى ولو كان الرئيس مديراً ممتازاً، فهذا لا يعني أنه سيكون معلماً ممتازاً³

2.1 - التنقل بين الوظائف

إن التنقل بين الوظائف من وظيفة إلى أخرى، يكون في نفس المستوى الإداري مع الإبقاء على نفس المرتب، وقد يكون النقل من مؤسسة ذاتها أو مؤسسة أخرى وليس ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى في السلم الإداري التنظيمي، وهذا التنقل يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة، نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة، وتكون مدة التعليم من ستة أشهر والسنتين⁴ ومن مزايا هذا الأسلوب هي:

- زيادة خبرة المدير وتوسيع خلفيته في العمل
- الحد من الرتابة والملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لإنجاز عمل ما، وتمكنه من هذا العمل عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات وقدرات جديدة ومختلفة
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الإدارية

- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة
- تنمية المدير في أماكن العمل الحقيقية
- زيادة المنافسة بين المديرين الذين يتم نقلهم لاكتساب أكبر عدد ممكن من المعلومات.⁵

3.1 - الاشتراك في أعمال اللجان

يعتبر من أساليب التنمية التي تمكن المديرين، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين ومن التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أن تواجهها، وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد، فإنها تظم مديرين من تخصصات وإدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها، والتوصية باقتراح لحلها ويعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان، تجربة مفيدة له عن طريق حضور اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته، ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها، وتنمية قدراته في إتخاذ قرارات أو تقديم إقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين

4.1 - إسناد مهام خاصة

تستخدم العديد من المنظمات خاصة في فصل الصيف، أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية، بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة غالبا ما تكون قصيرة، أي أنه يحل محله ويقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة، ويشمل هذا الأسلوب أيضا تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله، والفرد المتمرن الذي يحل محل رئيسه لفترة قصيرة أو الذي يقوم بمساعدة رئيسه، تتسنى له الفرصة لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس، ويكون أمام المدير الذي يحل محل رئيسه الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله، ولكي تتجنب المنظمة احتمال وقوع المدير تحت التمرين في أخطاء جسيمة، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساسا في تلك المواقف أو الحالات التي يمكن تأجيل البت في المواضيع الهامة أو القرارات الحرجة، بحيث عودة المسؤول الأصلي إلى عمله، أو عن طريق التشاور مع نائب المدير، قبل قيام المدير المتمرن باتخاذ أي إجراء هام وإسناد مهام خاصة للمدير المتمرن مع ترك له الحرية في معالجتها من خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءته على ضوء إنجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء كفاءته وفعاليته، ومن ثم فإن في هذه المسائل يتم ربط برنامج التنمية الإدارية باحتياجات المديرين

المراد تنميتهم، وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون في مجالات يفتقر إلى خبرات ومعلومات كافية عنها.

2- أساليب التنمية خارج مكان العمل

هناك أساليب عديدة يمكن إستخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعينة ببرامج تنمية إدارية في مراكز التنمية التابعة لها، أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية، وتتميز برامج التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات، وتوفر المديرين الأكفاء المتخصصين، وتجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها، الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات للمنظمات الأخرى، وتتميز أخيراً بأن عمليات التنمية التي تنتهجها تبعد عن جو ومناخ العمل، مما يتيح للدارسين فرصة الاستيعاب والتعمق.

1.2- أسلوب الحساسية

طبق في الولايات الأمريكية المتحدة أول مرة، ويتم فيه جمع مجموعة من المتدربين وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الإلتزام به، بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف، أي في كل الاتجاهات فكل فرد يأت كأنه يعرض موضوعاً للمناقشة، كما يمكنه أن يوجه حديثه ويلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض بواسطة المشرف على البرامج، ويحدد لهم مدة التعايش مع بعضهم البعض بعيداً عن أهلهم واصدقاءهم و معارفهم ومنظماتهم ومن خلال هذا التفاعل الذي يتم بينهم، يتضح لكل فرد عيوبه ومجالات النقص خاصة إذا هوجم أو تم عزله عن لمجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة وفوائد هذا التدريب:

- يمكن المشرف من الإطلاع على المشاكل الحقيقية للمنظمة وذلك من خلال المناقشة المفتوحة وغير المقيدة بين المتدربين.

- يمكن الفرد من فهم نفسه أكثر أي يمكنه من إكتشاف السلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة من طرف الأفراد الآخرين وذلك من خلال الانتقادات التي توجه له أثناء المناقشات، وبالتالي يمكن أن يتخلى عما هو غير مقبول ويركز على الاحتفاظ بالسلوكيات التي تلقى القبول من طرف الآخرين.

- يمكن الفرد من إكتشاف وفهم الافراد الآخرين من خلال ما يقومونه من أفكار.

على الرغم من هذه الفوائد، إلا أن هذا الأسلوب لا يطبق إلا في عدد قليل من المنظمات، فأسلوب الحساسية يؤدي فعلاً إلى تغيير السلوك، ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا الأسلوب المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرامج إلى مكان العمل، إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى نشوء الصراع والعداء بين المتدربين.⁶

2.2- تمثيل الأدوار

تهدف هذه الطريقة إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين، باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة.⁷

وفي هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعاً من الصراع ويمنح المشتركين في البرامج أدواراً رئيسية في هذا الموقف، إذ يعطي المشرف على البرامج للمدير المتمرن دور رئيس العمل في موقف معين، ويتم إمداده بمعلومات معينة عن دوره، وعن المنظمة وعن قسم الإدارة ويقوم هذا الرئيس المتمرن بمناقشة العامل غير المحافظ على العمل مثلاً.

ويشارك باقي الأفراد المتمرنين المناقشة، ومن مقومات هذا الأسلوب:

- إيجاد مواقف إدارية وهمية يلعب فيها المتدرب الدور المطلوب.
- تحديد تفاصيل الدور ونقاط الحوار المرغوب به، ويفضل أن تكون مكتوبة.
- تحضير مستلزمات التمثيل و الأماكن.
- يجري التدريب على أداء الأدوار بمعرفة مدرب خبير.⁸

وتمثيل الدور له عدة مزايا :

إنه بمثابة بحث إختياري لموقف معين، يمكن أن يصادفه مدير إدارة الموارد البشرية، وبذلك تتاح له الفرصة للمتدرب أن يقف على أوجه قوته أو ضعفه، كما يتم تعليم الشخص على التكيف والمواقف مع الظروف غير المتوقعة، وتتاح الفرصة لباقي المشتركين في البرامج لأن يناقشوا تصرفات بعضهم البعض والوقوف على التصرف السليم الواجب اتخاذه، ويتيح تمثيل الدور الفرصة لتوضيح مبادئ إدارية معينة.

أيضا يمكن إعادة تمثيل الدور نفسه، على أكثر من مجموعة من المشتركين في البرامج ونتائج هذا التمثيل، يمكن أن يستخلص منها مداخل معينة قابلة للمناقشة.

كما يمكن أن ينمي هذا الأسلوب روح التعاون بين أعضاء التنظيم وإيجاد خطوط إتصال سليم بينهم، وتحسين العلاقات الإنسانية وتنمية العمل الجماعي في التنظيم، ويجب أن يكون الدور مصمما بعناية، وهذا حتى يكون استنباط المتمرنين مربوطا بالواقع الحقيقي للعمل.⁹

3.2- أسلوب المباريات الإدارية

في الأسلوب هذا يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف الشركة أو المؤسسة التي يمثلونها، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها، و بناءا على المعلومات المقدمة تتخذ كل المجموعات القرارات التي تراها مناسبة، وقد تقدم المجموعة بيانات مفاجئة والتي يتم على إثرها ضرورة تعديل بعض القرارات، ويتم تقسيم القرارات التي يتم اتخاذها بإستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقا، ثم تعلن النتائج على المتمرنين وعلى ضوء هذه النتائج المحصل عليها، تتولى المجموعة القيام بدراسة جديدة بمعنى تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها، وتستمر المباراة لمدة طويلة، وبعدها يتم إعلان المجموعة الفائزة، وبذلك تحدد مراكز كل مجموعة.¹⁰

ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباراة، إستخدام الحواسيب الإلكترونية، حيث يتم برمجة الكمبيوتر لمباراة معينة يراد القيام بها، وتجدر الإشارة أن هذا الأسلوب يستخدم في القوات المسلحة للدول بصورة كبيرة. ولهذا الأسلوب عدة مزايا:

- يضيف جو من الواقعية والجدية على التدريب.
- توفر تدريب المديرين على مسائل هامة كالخطيط واتخاذ القرارات.
- توفر مزايا العمل الجماعي وإضفاء روح الفريق في العمل الجماعي.
- ممارسة إتخاذ القرارات الفردية في المواقف الطارئة.
- إبراز أثر التمازج والتفاعل بين الاختصاصات في التنظيم.
- اكتساب الخبرات الفنية والتخصصية المتنوعة من خلال المناقشات.¹¹

4.2 - البرامج الدراسية وحلقات البحث

يعتبر الإلتحاق بمقرارات أو برامج دراسية وتعليمية معينة، إحدى وسائل التنمية الإدارية، التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية، وعادة ما تقوم

المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها، وفي إطارها الداخلي، مع تدعيمها بمقرارات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات، فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات، وتقوم عدد من المنظمات بإرسال عدد من مديريها إلى الجامعات والمعاهد كل فترة دورية، لربطهم دائماً بالتغيرات السريعة في مجال تخصصهم ولإمدادهم بكل المعلومات والفنون الحديثة المتطورة، من خلال برامج خاصة تطلب المنظمة من الجامعة إعدادها، وتستغرق فترة قصيرة ما بين شهر وثلاثة شهور، وعادة تشترك المنظمة في وضع هذه البرامج.

وهناك منظمات تعطي لبعض المديرين إجازات دراسية أو منح دراسية، وذلك للدراسة بالمعاهد سواء في الداخل أو الخارج والحصول على شهادات في موضوعات معينة لأزمة للمنظمة، وتلجأ المنظمات عادة إلى استخدام أكثر من أسلوب في تنمية مديريها، بمعنى أنها تستخدم مزيج من الطرق و الأساليب المختلفة للتنمية الإدارية، غير أن الرغبة من ذات المدير وقيامه على تنظيم برامج للقراءة والدراسة والإطلاع، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، ويطلق على هذا الأسلوب بالتنمية الذاتية، وهي طريقة غير رسمية وغير مقننة، فالفرد يقوم بتنمية نفسه بنفسه، دون أي غطاء أو تنظيم من قبل الإدارة وحتى المؤتمرات تعتبر من الوسائل و الأساليب الشائعة في التنمية الإدارية، حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه، وتقوم المؤتمرات وحلقات البحث على دراسة موضوعات معينة لها أهمية من جانب كافة الأعضاء، الذين يشاركون في الاجتماع بهدف الوصول إلى توصيات بشأن المسائل المطروحة، ويؤدي كل عضو برأيه في المشكلة المطروحة، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من الأعضاء المشاركين، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تغطي التدريب من جميع جوانبه لمشاركة أكثر من فرد، وهنا يدخل دور رئيس المؤتمر بأن لا يترك الفرصة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أن يسيطروا على موضوع المناقشة ونجاح هذا الأسلوب متوقف على مهارة الرئيس في إدارة جلسة المناقشات.¹²

5.2- دراسة الحالات

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين، في جامعة هارفارد الأمريكية، وتقوم هذه الطريقة على عرض موقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة، أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة، مثل الإنتاج أو تمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها.

وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين، فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وآراءه إزاء المشكلة المطروحة، وأن ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها، ويستفيد منها في الوقت نفسه، كما أن دراسة الحالة وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي، ويفيد هذا الأسلوب في تحسين القدرة على إتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مقدرة وكفاءة المشرف على البرامج إدارة سير المناقشة فعاليتها.¹³

3- تقييم عملية تنمية المديرين

إن تقييم برامج تنمية المديرين يعتبر أكثر صعوبة وتعقيد من تقييم برامج تدريب العاملين، ويرجع ذلك إلى أن الوظائف الإدارية هي وظائف غير ملموسة إلى حد كبير، ولا يمكن وزنها أو قياسها بموضوعية أو بطريقة مباشرة، إذ تعتمد كثيراً على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير، ويوجد العديد من طرق تقييم برامج تنمية المديرين، يعتمد بعضها على أخذ آراء المشتركين في برامج التنمية، ويقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المديرين أي مقارنة سلوك المدير قبل وبعد العملية، أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر لم يدخل العملية التنموية. ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير

1.3-المهارات الفنية

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارات فنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري، يقل استخدامهم لها، وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل.

2.3- المهارات السلوكية

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين شخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي تربطهم، وكيف يمكن التأثير فيهم، حيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله، إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

3.3- المهارات العقلية

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاذ في عمق المستقبل، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب

للمشكلات، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها

ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري.¹⁴

4.3- كيفية النجاح في مهنة المدير داخل الإدارة

الإدارة تحتاج إلى وجود مدير قادر على تنفيذ كافة النشاطات والوظائف الخاصة بها، من خلال تميزه بمجموعة من المهارات الشخصية، وبعد المدير نجاحا في عمله عندما يستطيع تحقيق النجاح في بيئة العمل، ومن بين أهم مهارات ومهام المدير الناجح

إختيار أفضل الأفراد، الإهتمام في التحفيز، بناء الفريق، تطبيق مفهوم القيادة وليس الإدارة، تعزيز التواصل، تطبيق إدارة أفضل للأموال، تطبيق إدارة الوقت، تطوير الذات.

ومن بين مقومات شخصية المدير الناجح ؛ الثقة، الهدوء، المرونة، الحدس، التنظيم، فهم المفاهيم المالية الأساسية، معرفة الآثار القانونية، التركيز على الأداء، التفكير المنهجي.

وهناك عشر دقائق يجب تخصيصها في بداية أو نهاية كل يوم لتقييم الجهود التي يبذلها المدير، تعرفه على السلبيات التي وجدها في نفسه كل يوم لتخطيها في المرة القادمة، ويجب أن يحتفظ بمذكرة ملاحظات شخصية في متناول يده، ويجب أن يتعرف على الوقت الذي تتخفص فيه طاقته، وعلى الوقت الذي يجب فيه أن يستريح .

ويمكن عمل جدول لتقييم أهدافه على المدى البعيد، ويطرح الأسئلة التالية:

هل قمت بعمل تحالفات عمل مع الآخرين في الشركة؟

هل قمت بتحسين علاقاتي مع الآخرين خارج الشركة ؟

هل حققت تقدما نحو تحقيق أهدافي الشخصية؟¹⁵

خاتمة:

المدير داخل المؤسسة هو القائد الذي يسيرها، وهو الذي يقودها إلى بر الأمان، بمعنى لنجاح المؤسسة لا بد من إختيار المدير الناجح، الذي يستطيع التسيير والتنظيم وإيجاد الحلول السريعة، مع ضرورة أن يكون من أصحاب الكفاءة، وهذا مقياس الكفاءة هل يحدد من خلال تكثيف أساليب التنمية للمديرين لزيادة فعالية نشاطهم، أو الأمر يكون له معيار آخر ؟

إذن ذلك يعني أن المدير قليل النشاط يمكن له اكتساب مهارات تحليلية وإنسانية وتنظيمية وأيضا مهارات متخصصة، لكن يستطاع ذلك من خلال عامل الخبرة داخل المؤسسة، بعد العمل سنوات عدة واكتساب تاقلم مع الصعوبات، والتعود على نفس الحلول، لذلك جاءت التنمية الإدارية خاصة بالمدير لزيادة نشاطهم من خلال التدريب، لاكتساب مهارات متعددة وخاصة المتخصصة من خلال برامج التعليم، لنكون أمام تنمية إدارية في مكان العمل، تمس تنمية المدير ومروسيه في نفس الوقت، من خلال التدريب الذي يقوم به المدير للمروسين، لكن اذا كان المدير جيد بمنصبه، وليس بالضرورة أن يكون جيد وهو معلم .

كذلك أسلوب التنقل من وظيفة لأخرى بغية اكتساب خبرات جديدة، يضم عيوب تجعل العمل يتفكك، بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية، وانخفاض إنتاجية الفرد عن نقله إلى وظيفة أخرى، وهو في نفس الوقت زادت كفاءته بالوظيفة الأولى قبل نقله، لكن هذا لا يعني أن المهمة المكلف بها تكون في مجالات تقتقر إلى خبرات ومعلومات كافية، إذن هي متوقفة على طبيعة المهمة الخاصة.

وبالنظر إلى أساليب التنمية خارج مكان العمل للمديرين، في إطار برامج التنمية الإدارية في مراكز التنمية التابعة للمؤسسة أو غير ذلك ، باعتماد أساليب خاصة مثل أسلوب الحساسية، قصدا منه تغيير وسط عيشه واحتكاك بأشخاص جدد، أي هو بمثابة جعل المدير من خلال نقاشاته مع نظرائه الإنتباه إلى ثغرات عمله وتحسينها وحده، فالأرض من هذا الأسلوب هو تحسين سلوك المدير السابق إلى سلوك جديد، لكن هذا لا يمنع من صراعات حادة بين المديرين أثناء النقاشات، حتى أسلوب تمثيل الأدوار بين أنه لا بأس به في التنمية الإدارية، لأنه يجعل التفكير في حلول سريعة من قبل المدراء، لمواقف مصطنعة مثله مثل أسلوب المباريات الإدارية، الذي هدفه زيادة روح المنافسة وإضفاء روح الفريق في العمل الجماعي، والأسلوب الأكثر شيوعا هو البرامج التدريبية وحلقات البحث، لكن الجديد هو دراسة الحالات ومشاكل العمل الحقيقية وذلك أمام مجموعة من المدراء .

وكتقييم لعملية التنمية الإدارية للمديرين من خلال التنمية الخاصة في مكان العمل وخارجه، يظهر أنه لا بد من اكتساب مهارات فنية و سلوكية و عقلية جديدة .

ومنه نستنتج أن كيفية النجاح في مهنة الإدارة للمدير نابعة من قدراته على اختيار أحسن الأفراد للعمل وبناء فريق جيد معه، وله تطبيق جيد للقيادة وليس للإدارة، ويكون مسير جيد للوقت وللمال داخل المؤسسة، فالمدير له مقومات شخصية منها /

الإنصات الجيد وله ثقة بالنفس وهادئ، ويمتاز بالتنظيم والتفكير المنهجي وعليه وضع خطط خاصة بعمله، ومواصلة تنمية قدراته وتحسين أدائه وحده، ليس فقط من خلال برامج التنمية

فالمدير الناجح هو من يطور ذاته، ولا ينتظر أي برامج التدريب ليفعل ذلك، فالنجاح يتحدد من طبيعة الشخصية لكل مدير وليس التدريبية، لكن التدريب يكون بمثابة دعم بسيط لطاقة كبيرة إذن لابد من تطوير برامج لاختيار المدير المناسب للعمل، ثم التفكير في إيجاد برامج تنمية إدارية جديدة ومتطورة.

الهوامش:

1- <https://mowdoo3.com/21atcocet> 2018-20:38

2-<https://m.bayt.com/ar.specialties/9/25/3087>

3- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،طبعة أولى ، بيروت لبنان ، سنة 1993، ص 223 وما بعدها

4- حامد أحمد رمضان البدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، طبعة ثانية ، سنة 1994 ص 325 وما بعدها

5- هاته المزايا يمكن أن تتولد عنها عيوب أيضا هي:

- زيادة تكاليف إعداد المديرين

تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية - انخفاض انتاجية الفرد الناتج عن نقله الى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة -قد ارتفع

- يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف الى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون الى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم

6- عبد الفتاح بو خمم ، ادارة الموارد البشرية ، المطبوعات الجامعية ، دون طبعة، قسنطينة الجزائر ، سنة 2001، ص 112

7- عبد الفتاح بوخمم ، نفس المرجع ، ص 112 وما بعدها

- 8-محمود علي جعلوك ، القادة هل يولدون ؟ ام يصنعون؟ موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، طبعة أولى، بيروت لبنان ، دون سنة ، ص ؛ 178
- 9-محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 230
- 10-محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق، ص 230
- 11- محمد علي جعلوك ،المرجع السابق، ص 181

ومن عيوب هذا الأسلوب هو

- يحتاج إلى كفاءة تدريبية عالية لنجاحها
 - تحتاج إلى إمكانيات مادية وفنية كبيرة ومكلفة
 - حاجتها الى وقت طويل نسبيا
- 12- محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص ص، 233-234
- 13- عبد الفتاح بوخمم، المرجع السابق، ص ؛ 111
- ومن عيوب هذا الأسلوب هو إحساس المشتركين بالاستياء نتيجة عدم التوصل إلى حلول محددة للمشكلة المطروحة

- 14- أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ،طبعة أولى ، القاهرة ، سنة 2000 ص ص : 39-38

للكاتب ؛ براندون توروفوف 15-WWW.SMART10.COM

المصادر والمراجع:

- 1- أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ،طبعة أولى ، القاهرة ، سنة 2000
- 2- حامد أحمد رمضان البدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، طبعة ثانية سنة 1994
- 3- عبد الفتاح بو خمم ، ادارة الموارد البشرية ، المطبوعات الجامعية ، دون طبعة، قسنطينة الجزائر، سنة 2001
- 4- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،طبعة أولى ، بيروت لبنان سنة 1993
- 5- محمود علي جعلوك ، القادة هل يولدون ؟ ام يصنعون؟ موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، طبعة أولى، بيروت لبنان ، دون سنة

6- <https://mowdoo3.com/21atcocet-2018-2038>

7- <https://m.bayt.com/ar.specialties/9/25/3087>

8- للكاتب ؛ براندون توروفوف WWW.SMART10.COM