



الفصل الثاني

رحلة المبرّات مع التطوير

رنا اسماعيل^(*)

تمهيد

لقد خلق الله الإنسان وفطره على حبّ الذات، فهو طموح يعتدُّ برأيه، ويحب من يوافقه، ويبادل الحذر ممن يعانده ويضاده، ويميل في أحيان كثيرة إلى حب الفرد والسيطرة، مع تفاوت بين الناس في تطبيق هذه المفاهيم.

ولك في المقابل أن تتأمل في النفس التي تسمو فوق هذه الغريزة، فتمتلك روحاً مؤسسية، وتفكر بعقلية جماعية، فتراها تقدّم رأي الجماعة، وتتنازل عن التعصّب لرأيها رغبة في وحدة الصف وقوته، وحذراً من تمزقه وإضعافه، إشباعاً لهذه الغريزة⁽¹⁾.

والبناء المؤسسي في المنظمات الاجتماعية والخيرية، أحد هذه المجالات التي تعيش من المعاناة نفسها، مع توفر عوامل إضافية تجعل ظهور الفردية أوضح وأشد. وفي هذا السياق أرسى سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمته الله نهجاً إنمائياً حقيقياً يكشف عن وجه المبرّات الذي أراده لها، والذي تمت الإشارة إليه في الإطار الفكري لعملية التطوير الإداري، وأن يكون هناك مديرون ومسؤولون رواداً، مما يعني التحلي بدرجات عالية من الكفاءة والأهلية التي تخوّل القيام بهذه المسؤولية وفق رؤية سماحته.

(*) نائب المدير العام للتربية والتعليم في جمعية المبرّات الخيرية، منسقة برنامج التطوير الإداري، حائزة على ماجستير في الإدارة التربوية.

www.saaaid.net/Anshatah/dole/70.htm (1)

هذا يحتاج إلى التطلّع الدائم والمستمر إلى كلّ جديد يطرّوّر الإمكانيات والخبرات، ويدفع قدماً نحو الأهداف التي تتضمنها البرامج التعليمية والتربوية والإنمائية وغيرها. وكما أراد المرجع المؤسس لكوادر المبرّات التطلّع الدائم والمستمر إلى كل جديد، وأن لا يستهلكوا الفكر والتجارب، وأن لا يقفوا وقفة السكون بل أن تبقى حركتهم تجدداً يطاول العقل والقلب والروح لوعي أكثر وشفافية أعمق، وكانت مقولته «انا أربّي رفقاء لا أتباعاً»..

فإنهج المؤسّساتي عند سماحة السيد عليه السلام قائم على (1):

- التنظيم: تطبيقه وتوثيقه بوضوح وتعميمه وشرحه للجميع، والعمل على تحسينه باستمرار لأنه السبب الأساسي في استمرار المؤسّسات.
- تطبيق القانون على الجميع: فالخضوع للقانون يشمل رأس الهرم وقاعدته.. ومراكز القوى لو انفردت بقراراتها خارج القانون، لأدّى ذلك إلى خراب المؤسسة، فلا أحد مهما علا يمكن أن يعلو على القانون...
- التشاور: اعتبر السيد عليه السلام أنّ التشاور هو الضامن لاختيار الأمثل من الأفكار والمشاريع وحلّ المشكلات. فالعمل الجماعي يكفل وحدة الصف ودوام العطاء.
- الحوار: عرّف السيد عليه السلام بجملته الشهيرة «الحقيقة بنت الحوار» وعدّ الحوار تلاقحاً معرفياً يغني الفكر، يقرب المسافات ويقود إلى ترسيخ القناعات أو التخلّي عنها عند الاقتناع بحجّة الطرف الآخر.
- العمل الفريقي: أعطى السيد عليه السلام أهمية للمجالس من حيث إصدار القرارات على أن تتم مناقشة القضايا بعقلٍ هادئٍ يضع نصب عينيه المصلحة التربوية والرعائية.
- دور المرأة: أكّد وفعلّ الدور القيادي للمرأة في المؤسّسات، وعمل على تعليم الفتيات ووصولهن إلى أعلى مستويات التعليم وإنشاء مبرّات ومدارس أكاديمية ومهنية خاصّة بهنّ.

(1) مقتبس من ندوة قدّمها مدير عام جمعيتي المبرّات الخيريّة تحت عنوان «المرجع فضل الله عليه السلام والمنهجية المؤسسية: من فضاءات الفكر إلى تجليات الواقع».

هذا النهج المؤسسي تجلّى في المؤسسة النموذجية التي أشادها سماحة العلامة المرجع السيّد محمد حسين فضل الله رحمته الله في العام 1978 وجعلها ثمرة عمره المؤسّساتي، وهي جمعية المبرّات الخيرية، بهدف رعاية الأيتام واحتضانهم، ومع الزمن تطوّرت هذه الرعاية من حضانة اجتماعية إلى رعاية تنموية تربوية ثقافية وشاملة تهدف إلى بناء إنسان متوازن متكامل في العقل والروح والجسد ومنتج مساهم في بناء مجتمعه.

هذه الجمعية التي تأسّست لتحتضن معاناة الأيتام زمن الحرب بدأت عملها في مبنى متواضع، ونمت بعين الله لأنّ «ما كان لله ينمو» فانبثقت عنها المؤسسات الرعائية والتربوية والصحية والثقافية والرسالية إضافة إلى الانتاجية التي تضمن التنمية الذاتية للموارد، وهذه المؤسسات شكّلت إلى حدّ ما نموذجاً في المستوى والخبرات والكفاءات. وعندما انتهت الحرب اللبنانية بحلول العام 1990م مخلفةً أضراراً جسيمة في مختلف مظاهر الحياة اللبنانية الاجتماعية، الصحية، الثقافية والتعليمية، تبنّت جمعية المبرّات الخيرية مهمةً متجدّدة ومتكاملة ركّزت على رؤيا جديدة لدور المؤسسة، حيث تمّ تكريس هذه المهمة الجديدة لغرض تطوير وتحسين الأمور التالية:

– تعليم ورعاية الأيتام والحالات الاجتماعية الصعبة

– تعليم ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة

– التعليم الأكاديمي والمهني

– الرعاية الصحية

– الرعاية الثقافية والإيمانية

وما لبث هذا المشروع أن تنامي، وأنشأت الجمعية مشاريع مماثلة في أكثر من منطقة على مساحة كبرى من لبنان، وامتدّت أذرع الجمعية إلى أربع اتجاهات من لبنان فضلاً عن قلبه، وشرعت تمدّ خارج الوطن بخبراتها، وتوّعت ما بين تعليمية أكاديمية ومهنية ورعائية للأيتام والحالات الاجتماعية الصعبة ولذوي الاحتياجات الخاصة من الصمّ والمكفوفين والإعاققة اللغوية والتعليمية، إضافة إلى ذلك أنشأت داراً للمعلمين ومؤسسات صحية (مستشفى ومراكز صحية) ومؤسسات ثقافية وأخرى إنتاجية.



الرؤية المؤسسية

يؤكد سماحة السيّد عليه السلام أنّ أيّ نوع من أنواع العمل في جمعية المبرّات الخيرية، يجب أن يكون في غاية الإتقان، وأن لا سبيل إلى التهاون والتساهل في هذا الأمر، لا على المستوى الشخصي، ولا على مستوى الكوادر، ولا على مستوى المؤسسات بشكل عام. لأجل ذلك اعتُبرت الرؤية المؤسسية التي تعكس النهج المؤسسي لسماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله عليه السلام والإتقان الذي أكد عليه العامل الأهم لنجاح جمعية المبرّات الخيرية. والمعنى بالرؤية هنا، ليست تلك الومضات الإيحائية بين الحين والآخر، وإنما هي الرؤية المفكّر بها والقابلة للتنفيذ، والتي عاشتها الجمعية من خلال التجربة اليومية. إنّها الرؤية في أخذ القرارات، وتحديد الأولويات، واختبار النجاح، ورفع معنويات الكوادر العاملة لديها عند الشعور بهبوطها..

وعليه، أولت الجمعية الأمور التالية عناية فائقة وأكدت عليها⁽¹⁾:

1. التخطيط؛ اعتُبر التخطيط من الأولويات في الجمعية حيث طرحت أسئلة متعددة على نفسها مثل: ما هي طبيعة مؤسساتنا، مدارسنا؟ من هم المستفيدون وإلى أي الشرائح الاجتماعية ينتسبون؟ ما هي متطلبات هذه الشرائح؟ أو بالأحرى ماذا يتوقعون منا أن نحقق لهم؟ ما هي المصادر التي نملكها أو التي تحت تصرفنا؟ ماذا نريد أن نفعّل، أو بالأحرى ماذا ننوي فعله؟ كيف نلبي توقعات ورغبات هذه الشرائح الاجتماعية؟
2. الإدارة: اعتُبر المدير/ة قائداً إدارياً للمؤسسة التي يدير أعمالها، وضمن هذا السياق لا بد من الإضاءة على أنّ النهج المؤسسي لسماحة العلامة المرجع السيّد محمد حسين فضل الله عليه السلام عزّز وفعل دور المرأة القيادي في المواقع الإدارية كافة، لا سيما المتقدمة منها، فكانت من ضمن صانعي القرار، لذا عملت جمعية المبرّات الخيرية على أن يتميز المدير/ة أو يُؤهل للقيام بالوظائف التالية:

(1) مقتبس من عرض قدّمه مدير عام جمعية المبرّات الخيرية تحت عنوان «تمية القدرات مدخل لملاقاة المستقبل».

- إدارة سياسة المؤسسة: من خلال مراجعة وتطوير أهداف وغايات وسياسات المؤسسة وتممية العلاقات الداعمة مع المستفيدين (المباشرين وغير المباشرين)، العاملين، والمجتمع المحلي.
- إدارة الموارد المادية: من خلال مراجعة، تطوير، وتوظيف الوسائل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك مواكبة وتقييم البرامج المختلفة، بالإضافة إلى تأمين بيئة آمنة لاستخدام هذه الموارد.
- إدارة الموارد البشرية: من خلال اختبار وتعيين الهيئة التربوية والإدارية، وتطوير أداء فرق العمل والأفراد، وتقييم عمل هذه الفرق والأفراد، من خلال خلق مناخ عمل ودي والحفاظ عليه.

هذه الوظائف أعطت المدير/ة دفْعاً بتكليفه بالجانب الفني والإداري خلافاً لما كان عليه، حيث كان العمل الإداري أغلب الأحيان محصوراً في أسلوب أمثل وحيد للأداء يمكن أن يطبّق في كل الظروف باعتبار أنّ أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية. وعلى الرغم من أنّ ممارسة العمل الإداري في حينها كانت تراعي منظومة قيم منها: العمل الفريقي، مبدأ الإدارة الأبوية، مبدأ الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية، حسن إستغلال الوقت، إداره من واقع الأحداث...، إلا أن هذه الممارسة كانت فطرية وغير ممنهجة، ولم يكن ضمن وعي المدراء (أو بعضهم) في حينها أنهم يقومون بها ويمكن القول وفقاً لما عبّر عنه سماحة المرجع المؤسس عليه السلام «إنّ أكثرنا قد بدأنا هواة في العمل الإداري...». لذا ركّزت جمعية المبرّات الخيرية على أن يتمتع المدير بما يمكن من المهارات التالية:

- مهارات شخصية: تؤهّله إدارة الاجتماعات وترؤسها، تحفيز الكوادر واقتراح مكافأتها، بناء فرق العمل، تفويض السلطة، تطوير وتدريب العاملين ومهارات التحاور.
- مهارات فنية: أن يكون صاحب اختصاص ومعرفة في مادة تربوية/تعليمية، بالإضافة إلى معرفة جيدة بما يجري على الساحة التربوية والاجتماعية، وأن يكون



مختصاً بأحد جوانب الميدان الإداري كالمحاسبة أو تطوير الكوادر أو غيرها.

- مهارات رؤيوية وتخطيطية: تؤهّله لتحليل وإعطاء أحكام حول معطيات متنوعة، ووضع الأهداف، ورسم السياسة المؤسسية وإيجاد خطة تطوير للمؤسسة.

3. الرقابة والتقييم وفحص الجودة: انسجاماً مع النهج المؤسسي الذي أكد على ضرورة تطبيق الأنظمة والمساءلة على كلّ المستويات، ومع ازدياد عدد المؤسسات اعتبرت الرقابة والتقييم عاملين أساسيين لضبط الأداء وضمان النوعية والعمل على تحسين الخدمات المقدّمة بناءً للنتائج، حيث أُرسى في حينه نظام لتبادل الزيارات الرقابية على عمل الإدارة من خلال تبادل الزيارات الرقابية بين مدراء المؤسسات انفسهم، إضافة إلى لجان مركزية تغطّي عمل المؤسسات كافة، تقوم بزيارات مماثلة سنوية؛ وما ميّز مؤسسات المبرّات أيضاً إجراء إستبيانات رأي سنوية للعاملين حول أداء المدير، النظّار، المنسقين، مدراء الأقسام، حيث كانت نتائج هذه الإستبيانات أحد مصادر المعلومات لتقييم أداء المؤسسة.

4. الإعداد والتدريب المستمر: تؤكّد جمعيّة المبرّات الخيرية على أهمية الإعداد والتدريب المستمر لكوادرها التعليمية والإدارية، من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل في مختلف المجالات وتشجيع جميع العاملين من مختلف المستويات على الالتحاق بالدورات التي تنظّمها المؤسسات الأكاديمية أو التدريبية المختلفة.

5. الالتزام بثقافة الحوار والتشاور: أهمية العمل الفريقي تجلّت من خلال اعتماد جمعيّة المبرّات الخيرية على كوادرها الإدارية (العليا والوسطى وسائر العاملين) الملتزمة بخطّها الرسالي الإنساني الواعي لعملية التنمية الانسانية في مختلف مجالاتها.

6. الانفتاح على الآخر: بهدف تبادل الخبرات التربوية والتعليمية (جامعات، مدارس، مؤسسات وغيرها).

تبني جمعية المبرّات لنظام الجودة

عملاً بتوجيهات سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله عليه السلام بأن تكون مؤسسات المبرّات مؤسسات قائمة على نظام متحرّر من الشخصية، وفي ذلك دعوة إلى تأسيس نظام مبني على أسس علمية يسير بالمؤسسة قدماً نحو التطور والتقدم، وبهدف تحويل الرؤية المؤسساتية غير المكتوبة في حينها إلى نظام مُمنهج، فضلاً عن التوسع والانتشار السريع لمؤسسات المبرّات ما دفع الجمعية إلى تبني نظام إدارة الجودة، لأنه يؤسس لنظام بعيد عن الشخصية، ويضمن الإتقان في العمل واحترامه، ويبني مؤسسة تحافظ على ديمومتها واستمراريتها. فهو نظام عالمي يحدد معايير موحدة تلتزم بها المؤسسة، يبدأ من تحديد المستفيدين واحتياجاتهم، ويضع عمليات وآليات وتعليمات عمل من شأنها مساعدة العاملين للقيام بعملهم بطريقة موحدة، ويرصد الثغرات من خلال قياس تحقق الأهداف الموضوعية لاتخاذ إجراءات تضمن التحسين المستمر وإرضاء المستفيدين، كي تكون مؤسسات المبرّات قائمة على نظام:

- يضمن ديمومة واستمرارية وحيوية وديناميكية ذاتية للمؤسسة بغض النظر عن الشخص الذي يستلم زمام القيادة.
- ممنهج، مكتوب ومعتم على العاملين كافة ليكون مرجعاً لهم في عملهم.
- يُبعد عمل المؤسسة عن القرارات الممثلة في فرد واحد، أو مجموعة قليلة من الأفراد ويضمن لها الاستمرارية.

هَدَفَ المشروعُ إلى إعادة كتابة النظام القائم بطريقة تجعله يسير في حلقة دائمة من التحسين المستمر، ولا تصل المؤسسة فيه إلى نقطة الجمود، بل تسير في حلقة دائرية تبدأ بالتخطيط، ثم التنظيم، ثم مراقبة التطبيق، وبناءً على النتائج يتم اتخاذ قرارات التحسين.

تمّ اعتماد نظام الجودة في مؤسسة تعليمية واحدة من مؤسسات جمعية المبرّات الخيرية في العام 2003-2004 لكون هذه المؤسسة نهضت بسرعة قياسية كماً وكيفاً:



أبنية وتلامذة وموظفين، وتشعبت أقسامها وتوّعت خدماتها، وبالتالي كان لا بدّ من نظام علمي ممنهج يُجاري تطوّرات العصر ويفسح المجال لهذه المؤسسة أن تكبر، وفي الوقت نفسه يضمن لها الاستمرار والديمومة والسير قدماً نحو التحسين المستمر. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لتقييم تجربة نظام الجودة قبل تطبيقه على سائر مؤسسات المبرّات، وقد حصلت هذه المؤسسة على شهادة الـ ISO 9001-2000 في العام 2005.

الأثر الإيجابي لنظام الجودة دفع جمعية المبرّات الخيرية إلى تبنيّه وتعميمه على المؤسسات كافة من خلال «مشروع تطوير أنظمة الإدارة العامة» مستفيدين من الخبرة في الحصول على شهادة الجودة، ومن آليات وتعليمات العمل التي تبلورت. تجدر الإشارة هنا إلى أنّ الجمعية لم تسع للحصول على شهادة اعتماد لكل مؤسسة نتيجة التكلفة المالية العالية للحصول عليها، إذ أنّ اهتمام الجمعية بنشر أنظمة الجودة في مؤسساتها جاء عن قناعة بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في المؤسسات، وليس لهدف إعلامي أو إعلاني.

ساهم نظام الجودة بتحويل أنظمة العمل إلى سياسات وعمليات وآليات وإجراءات ممنهجة وموثقة، لذلك تمّ اختيار مضامين عمليات وآليات وتعليمات نظام الجودة كمحكات لدراسة أثر برنامج التطوير الإداري نتيجة تزامن بدء اعتماد نظام الجودة مع بدء برنامج التطوير الإداري، علاوة على الاستفادة من مضامين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري التي ترجمت كأنظمة وسياسات عمل عمّمت من خلال نظام الجودة.

الشعور بالحاجة: الأسباب الموجبة لبرنامج التطوير الإداري

على الرغم من إيلاء جمعية المبرّات الخيرية ما ورد أعلاه أهمية بالغة، إلا أنّ ارتفاع وتيرة قلق الإدارة العليا في الجمعية، مع الانتشار السريع لمؤسسات المبرّات وارتفاع عدد العاملين والمستفيدين فيها، على استدامة المؤسسات واستمراريتها تطلّب وقفة تفكّر في كيفية ضمان الاستدامة مع الحفاظ على الأصالة وجودة الخدمات..

لا سيما أنّ استدامة المؤسسات كانت مرتبطة بشخص المدير المؤسس وفريق عمله أحياناً، إذ أن الإدارة العليا في الجمعية كانت تعتمد على اختيار المدير المناسب لكل مؤسسة بحيث، كان من ضمن المواصفات التي يتم اختيار المدير على أساسها إضافة إلى الكفاءة، تأثيره وشبكة علاقاته في المجتمع المحلي، لأن المدير كان هو المحور لعمل المؤسسة، إن على صعيد اتخاذ القرارات، التوظيف، إدارة شؤون التعليم والرعاية... الخ. وهنا اتصف العمل حينها باللامركزية، لأن كل مدير كان له نمطية خاصة به في إدارة شؤون المؤسسة.

وعلى الرغم من أنّ اللامركزية في العمل فتحت مجالات عديدة للتنوّع في أساليب إدارة العمل، إلا أنها أوجدت فروقات عديدة بين المؤسسات، ممّا كان له أثر على تعلّم ونماء التلامذة حيث لم يكن هناك تكافؤ فرص لجميع التلامذة في جميع المدارس، كما أنّه وفي كثير من الأحيان ارتبط اسم المؤسسة بمديرها، وهذا الأمر، وإن كانت له إيجابياته في نواحٍ عديدة إلا أنّه شكّل هاجساً لدى الإدارة العليا في استدامة المؤسسة واستمراريتها بالمستوى نفسه. لذلك كان هناك حاجة ملحة لتأطير العمل وتنظيمه وتحقيق التكافؤ بين المؤسسات، وهو ما شكّل قلقاً للجمعية لناحية كيفية تطوير القيادات التي ستقود عملية التجديد والتطوير في المؤسسات.

طرحت الإدارة العليا أسئلة متعدّدة على نفسها مثل: هل يمكن الاستعانة بمديرين من خارج المؤسسات، أم نؤهل مديرين للمستقبل من داخل المؤسسات؟ كيف يمكن الاستفادة من الكوادر الموجودة؟ كيف يتم الحفاظ على مستوى الأداء وتحسينه في المؤسسات؟ كيف يمكن تحسين كفاءة المدير لا سيما ما يتعلّق بمنهجية التفكير في المناهج التعليمية أو البرامج الرعائية ومتطلّبات المؤسسة، بحيث يصبح لدى المدير قراءة نقدية متخصصة يعمل من خلالها على تطوير العملية التعليمية والإدارية، والقدرة على اتخاذ القرارات إن على صعيد: التطوير، التحسين، معالجة خلل ما، تعديل في مناهج معيّنة.. الخ، معرفة فلسفة المناهج التعليمية الحالية وأهدافها، وأهم الصعوبات



التي واجهت تطبيقها وذلك للعمل على تعديلها وتحسينها، وسبل تأمين الموارد المالية لضمان استدامة المؤسسات ومواكبة التطور في المجالات كافة ومواءمة الخدمات المقدمة مع التغيرات المستجدة لمواجهة التحديات الناجمة عن الوضع الاقتصادي المتردي، والقوانين التي تصدرها الدولة ذات الصلة بالعمل الاجتماعي والتي تؤثر حتماً في استمرارية عمل المؤسسات وتفرض عليها أعباء إضافية، ومواكبة تكنولوجيا المعلوماتية وتوظيفها في العملية التعليمية والإدارية.

لم تقبل الجمعية الانصياع للواقع، وسعت لمواجهة مخاوفها وهواجسها وإيجاد حلول للاشكاليات ومعالجتها للتمكّن من إطلاق عنان الإمكانيات، والمبادرات الذاتية للكوادر والموارد البشرية في جميع المؤسسات، ورفع مستوى فعاليتها، وتشجيعها على الانخراط بالعمل بشكل واعٍ ومسؤول، وتبني نظام العمل وتطبيقه مع الحفاظ على مساحة للابتكار.

ولأنه لم يكن حينها للرؤية الإستراتيجية التي تمّت الإشارة إليها سابقاً إطاراً تنظيميً ممنهج وموثق يماسس الرؤية المؤسّساتية لتصبح واقعاً ممارساً، ومن ناحية أخرى فإنّ ترجمة الفكر المؤسسي، التي وردت الإشارة إليه سابقاً، ارتبطت بشكل وثيق بشخص الإدارات مع وجود تفاوت في القدرات والمهارات فيما بينها، وكون الجمعية على دراية ووعي بأنّ التغيير والتطوير المستدام يرتبط بشكل وثيق بالتغيير في الأشخاص فإن أي تطوير على صعيد الأنظمة والسياسات، لن يؤتي ثماره، إذا لم يحدث تغييراً في ممارسات القيادات والعاملين... هذه الأمور مجتمعة وضعت جمعية المبرات الخيرية أمام خيارين: أن تستقطب المبرات طاقات بشرية من خارج مؤسساتها، أو أن يتم تأهيل الكوادر الإدارية الداخلية للقيام بمهام ومجالات العمل الإداري الذي يشكّل إطاراً مؤسّساتياً مستداماً لعملها.

وبما أنّ أيّ بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية، كلّما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى

اعتمدت الجمعية خيار تأهيل الكوادر الإدارية الداخلية وتطوير القيادات التي ستقود عملية التجديد والتطوير كونها على دراية تامة بأوضاع المؤسسات وثقافتها وأهدافها ورسالتها علاوةً على حسّ الانتماء إليها، والأقدر على تحقيق الرؤية المؤسساتية من خلال تحويلها إلى أنظمة عمل وسياسات ممارسة، وهو ينسجم ويلتقي مع الفكر التطويري المتجدّد لسماحة العلامة المرجع السيّد محمد حسين فضل الله رحمته الله، وهنا بدأت مرحلة جديدة من التطوير.

التعاون مع الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية

تُوضّح الأطر النظرية لعملية التطوير والتجديد وأصول إدارة هذه العملية، إضافةً إلى الأدبيات العالمية أنّ السياسات التطويرية تُترجم من قبل اختصاصيين واستشاريين، وهذا يلتقي مع سياسة الانفتاح على الآخر والاستعانة بالخبرات والأفكار والجهات الخارجية التي تؤمن وتعمل بها جمعية المبرّات، لذلك تم تشكيل لجنة مصغرة⁽¹⁾ لقيادة رحلة التطوير ضمّت أربعة أشخاص في حينه، قامت بالتباحث مع الخبير الاستشاري د. مراد جرداق⁽²⁾ في كيفية تأسيس مدرسة كوادر إدارية، واقترح د. جرداق إمكانية التعاون مع جهة تربوية متخصصة باحتة في هذا المجال قادرة على تقييم احتياجات التدريب وتقديم تصوّر حول البرامج التدريبية اللازمة في إعداد الكوادر.

ولأنّ جمعية المبرّات تؤمن بأنّ دراسة الواقع المستهدف وتحديد احتياجاته، هي أحد مفاتيح النجاح في عمل الإدارة، إضافةً بأنّه لا يجب أن يأنف الإداري من الاستعانة بالخبرات والأفكار التي تليي هذه الاحتياجات وتواكبها حيناً، تمّ الأخذ بالاقترح الذي أورده د. جرداق، فتّم اختيار الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، — على اعتبار أنّها

(1) ضمت اللجنة بداية منسقاً للمشروع، وممثلاً عن كلّ من: إدارات المؤسسات التعليمية، إدارات المؤسسات الرعائية ومجلس المشرفين التعليميين.

(2) د. مراد جرداق: بروفسور في التربية في الجامعة الأميركية. بيروت. مستشار برنامج التطوير الإداري في جمعية المبرّات الخيريّة.

جهة تربوية باحثة ومتخصّصة معروفة في لبنان والوطن العربي – للتعاون معها في هذا المجال نظراً لخبرتها الواسعة على أن تقوم هذه الهيئة بتحضير دراسة ميدانية، ترصد فيها احتياجات التدريب في جميع المؤسسات التابعة لجمعية المبرّات الخيرية ومستلزماتها من أدوات وطرق لجمع المعلومات والإشراف على تنفيذها، وبعد ذلك تعتمد الهيئة إلى تحليل هذه المعلومات لتخلص إلى كتابة تقرير يلخص الاحتياجات كافة للتدريب، وأن تقترح الهيئة – استناداً إلى التحليل الأنف الذكر – برامج تدريبية شاملة إن من حيث مواد التدريب، أو من حيث أنواع التدريب الذي ستخضع له هذه الكوادر، علاوة على مستوياته المختلفة، ومن ثمّ تقدم الهيئة الرزم التدريبية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج التدريبية.

دراسة الاحتياجات التدريبية للكوادر القيادية:

قامت الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بدراسة الاحتياجات التدريبية للكوادر القيادية، وفقاً للشروط المرجعية للدراسة، بحيث ركّزت على الاحتياجات التدريبية في كلّ المهارات الإدارية الرئيسية الشائعة في هذا الميدان التي تنطبق بشكل واضح ومباشر على إدارة المؤسسات التربوية لجميع المراحل التعليمية ما قبل الجامعية وإدارات المؤسسات الرعائية والإنتاجية والدوائر المركزية، ورصدت الحاجات التدريبية من منظور المجموعة المستهدفة (المدراء، مساعدي المدراء والمرشحين للإدارة) وبعض الفئات المستفيدة من إدارات المؤسسات والإدارة المركزية (أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والإدارة المركزية ومساعدي المديرين ومسؤولي الأقسام)، والوصول إلى أكبر قدر من التوافق بين الفئات المستهدفة والفئات المستفيدة من الاحتياجات التدريبية..

نفّذت دراسة الاحتياجات على أربع مراحل هي:

– مرحلة الإعداد وتضمّنت: تحديد أدوات جمع المعلومات «استبيان للمدراء ومساعديهم، استبيان للمستفيدين من عمل الإدارة، مقابلة مع الإدارة المركزية»، ووضع جدول المواصفات للإدارة المدرسية والإدارات الأخرى. لم يقتصر وضع جدول المواصفات على مصدر واحد، بل كان للجمعية إصرار

على تعدّد المصادر لضمان أفضل النتائج. لذا طُلب إلى خبير في الإدارة من الجامعة الأميركية وضع تصوّر أولي لجدول مواصفات للإدارة المدرسية، نوقش هذا التصرّو من قبل لجنة من الهيئة مكوّنة من ثلاثة خبراء، كما تمت مراجعة المواصفات المتوفرة للإدارة المؤسّساتية بحسب الأدبيات العالمية، ومراجعة وثائق التوصيف الوظيفي لمديري المؤسّسات في جمعية المبرّات الخيرية. وقد أُعيد النظر في التصور الأولي للمواصفات بناءً على نتائج النقاش مع الهيئة اللبنانية وفق عمل الجمعية.

وفي ضوء الأدبيات المتوفرة في هذا المجال والتوصيف الوظيفي لمديري المؤسّسات المختلفة في جمعية المبرّات الخيرية، وُضعت نسخة أولية للأدوات ومن ثمّ نُوقشت مع فريق الدراسة في الهيئة اللبنانية، وكذلك مع فريق عمل الجمعية، وأُعيد النظر فيها في ضوء الملاحظات، ثم جُربت الأدوات على ثلاثة مديرين من خارج مؤسّسات جمعية المبرّات الخيرية، وسُجّلت ملاحظاتهم، وأُعيد النظر فيها مرة أخرى إلى أن وُضعت في شكلها النهائي.

— مرحلة جمع المعلومات والتحليل: تولّت جمعية المبرّات الخيرية تطبيق استبيانات المديرين ومساعدتهم والمعلمين والمشرفين الرعاثيين، بينما تولّى فريق الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية مقابلة مسؤولي الإدارة المركزية. ومن أهم الأمور التي تمّت مراعاتها في هذه المرحلة: الالتزام بمواصفات الأدوات كما أعدها فريق الهيئة، وكذلك الالتزام بالطرق التي اقترحها لتطبيق هذه الأدوات، الحفاظ على تأمين خصوصية المشاركين في الإجابات على «استبيانات الرأي» من مدراء ومساعدين ومعلمين (إغفال هويّة المجيب) لتأمين أكبر قدر ممكن من الدقة في الإجابات، تطبيق استبيان المعلمين على عينة مختارة عشوائياً بطريقة تمّ تحديدها في منهجية الدراسة مع الالتزام بالخصوصية والسريّة. تجمّعت المعلومات لدى فريق الهيئة اللبنانية وأُجريت عليها التحليلات الإحصائية المناسبة.

— مرحلة التوافق على لائحة الاحتياجات التدريبية: تجمّعت المعلومات لدى فريق الهيئة اللبنانية وأُجرت عليها التحليلات الإحصائية المناسبة؛ وبناءً للنتائج



أعدت الهيئة لائحة أولية بالاحتياجات التدريبية حسب الأهمية النسبية لكل منها كما عكستها آراء الفئات المستهدفة. تمت مناقشة اللائحة الأولية للحاجات التدريبية عبر لقاءات واجتماعات تشاورية بين فريق الهيئة اللبنانية والمديرين في جمعية المبرّات الخيرية، وبناءً عليه أُعد فريق الهيئة اللبنانية اللائحة النهائية للاحتياجات التدريبية التي بُنيت على أساسها البرامج التدريبية.

— **مرحلة التوصيات:** تضمنت دراسة الاحتياجات التدريبية توصيات تعلقت بالبرامج المطلوبة وحجم الفئات المستهدفة، تبعها عقد اجتماع استقصائي بين منسّق المشروع في الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، وفريق عمل مشروع التطوير الإداري لجمعية المبرّات الخيرية، لعرض التوصيات المتعلقة بالبرامج لمناقشة اللائحة النهائية للاحتياجات التدريبية ولرصد آراء المنسّق في الأولويات التي ينبغي أن تعطى للتدريب على مجالات الإدارة في مؤسسات الجمعية، وقامت الإدارة العليا في الجمعية باختيار مضامين كل محور وتوزيعها بحسب الاحتياجات التدريبية، مع الإشارة إلى إعطاء الأولوية للاحتياجات المؤسسات التربوية. وتمّ انتقاء المحاور التي تلائم المؤسسات غير التربوية من مهارات إدارية عامة وموارد بشرية وغيرها، وإضافة ما تتطلبه هذه المؤسسات بحسب خصوصية كل منها.

تم الاتفاق على عشرة مجالات للتدريب تمت هيكلتها في أربعة برامج تدريبية تضم عشر وحدات بحيث يشمل كل منها محتوى مكوّناً من موضوعات تدريبية محدّدة، وقد أُعطيت الأولوية للاحتياجات التدريبية للمديرين من حيث الأهمية على الشكل التالي:

— **المحور الأول، الإدارة:** مهارات إدارية عامة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة وتطوير الأبنية والتجهيزات، إدارة وتطوير الموارد المالية.

— **المحور الثاني، الإشراف التربوي:** التأكّد من فعالية الممارسات التعليمية والرعاية وضمن استخدام الأساليب التربوية والتقنيات التعليمية، الإشراف على تطوير العملية التعليمية والرعاية وتقييمها عن طريق مساعدة الهيئة التعليمية التربوية، تقييم وتطوير البرامج التعليمية والرعاية، وضع خطط النموّ المهني للمعلمين والموظفين.

– المحور الثالث، العلاقة مع الأهل والمجتمع المحلي: استخدام المعلومات والمعارف والتوجهات المتعارف عليها للتواصل والتعاون مع الأهل والمجتمع المحلي، توفير برامج التعليم والرعاية في قسم التربية المختصة، الاستفادة من موارد وخبرات المجتمع المحلي لدعم تحصيل ونماء التلاميذ وحلّ المشاكل المدرسيّة والتربويّة.

– المحور الرابع، رسالة المؤسسة: وضوح رسالة المؤسسة وإيصال الرسالة إلى: المستفيدين الداخليين، المستفيدين الخارجيين، الموظفين والمجتمع المحلي. وقد روعي في مسودة تصميم البرامج التدريبية كافة الشروط المرجعية المنصوص عليها في خطة المشروع باستثناء المعيار الذي ينص على «أن يُشار في كلّ وحدة تدريبية إلى نوع الاختبارات التقييمية التي يتعيّن إجراؤها على المتدربين»، حيث لم يطبق مع فئة المديرين بينما نفذ مع سائر الفئات الأخرى، إذ أنه بعد تنفيذ الاختبار التقييمي لوحدة المهارات الإدارية العامة مع المديرين ظهر بشكل واضح عدم تقبل أكثر المديرين لثقافة الاختبارات، كذلك المدربون لناحية تحديد الاختبار وإعطاء تغذية راجعة. وعليه تمّت الاستعاضة عن الاختبارات التقييمية بمهام وأنشطة تطبيقية مرتبطة بالعمل الميداني للمدير في المؤسسة التي يديرها وتقييم المهمة بناءً لمحكات تغطي مجمل نشاط المتدرب الذي يبذلّه أثناء التدريب من جوانبه المختلفة (المشاركة، نوعية انجاز المهمة التدريبية، عرض المشكلات واقتراح الحلول... الخ) بواسطة نموذج استمارة معدة لهذا الغرض يقوم المدرب بملئها أثناء التدريب وبعد انتهاء التدريب مباشرة (استمارة تقييم وحدة تدريبية).

وفي اجتماع التشاور مع الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية أُبديت ملاحظات على تصميم البرامج والوحدات التدريبية

بناءً عليه أُعدت خطة لتدريب الكوادر بالاستناد إلى نتائج وتوصيات دراسة تقدير الاحتياجات التدريبية للكوادر القيادية التربوية في مؤسسات جمعية المبرّات شملت:



- جدول البرامج التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تقييم ومتابعة التدريب.

وقد وُضِع البرنامج على شكل وحدات تدريبية Module ذات موضوعات محددة (كالإشراف التربوي على عمل المعلمين مثلاً) ولكل وحدة محتوى مع مراجع مختارة (syllabus). ويشتمل التصميم على: الفئة المستهدفة/أهداف الوحدة التدريبية/المدة الزمنية/محتوى الوحدة التدريبية/الأسلوب التدريبي/مهام للتدريب والتقييم في موقع العمل. أما الوحدات التدريبية التي استندت عليها البرامج، فهي:

الفئة المستهدفة	التسلسل الزمني
المديرون	
الوحدة (1-1): المهارات الإدارية العامة	1
الوحدة (1-3): مهارات إدارة الموارد البشرية	2
الوحدة (1-2): مهارات الإشراف على البرامج التعليمية/الرعاية	3
الوحدة (2-2): مهارات الإشراف التربوي على عمل المعلمين/المشرفين الرعاييين	4
الوحدة (3-2): مهارات الإشراف على العملية التعليمية/الرعاية	5
الوحدة (4-2): مهارات الإشراف على الحياة الطلابية	6
الوحدة (2-1): مهارات إدارة الذات والتواصل	7
الوحدة (2-3): مهارات إدارة الموارد المالية	8
الوحدة (3-3): مهارات إدارة المباني والمرافق والتجهيزات	9
الوحدة (4-3): مهارات إدارة المعلومات المدرسية	10
الوحدة الإثرائية الأولى: مهارات إدارة نظم المعلومات	11
الوحدة الإثرائية الثانية: قيادة التجديد والتطوير	12

انطلاق برنامج التطوير الإداري

انطلق برنامج التطوير الإداري بوحداته التدريبية لفئة مدراء المؤسسات في العام 2003-2004 حيث تم توزيع الوحدات التدريبية على مدى خمس سنوات. وفي العام نفسه تم تأسيس وحدة المتابعة والتقييم لمتابعة برنامج التطوير الإداري⁽¹⁾.

العام الأول لبدء برنامج التطوير الإداري 2003/2004 كان الأصعب. بدأ مع تنفيذ وحدة المهارات الإدارية العامة من خلال افتتاح رسمي لبدء البرنامج تم خلاله عرض عناوين الوحدات التدريبية وأهدافها، والبرنامج الزمني الأولي للتنفيذ وتسليم كل مشارك نسخة من ذلك، إضافة إلى عرض وشرح دور وحدة المتابعة والتقييم وخطة عملها وعرض لجميع الإستثمارات التي ستستخدم في التقييم، وأعطيت فرصة لجميع المشاركين بالبرنامج لإرسال اقتراحاتهم عليها. وكان تقييم الوحدة التدريبية الأولى يميل إلى الإيجابية.

ومع انتهاء الوحدة التدريبية الأولى «المهارات الإدارية العامة» والبدء بالوحدة التدريبية الثانية «مهارات الإشراف على البرامج التعليمية» طلب المشاركون يوماً تدريبياً إضافياً على الأيام المقررة للوحدة التدريبية الثانية لاستيعاب المادة بشكل أفضل، كما تم تخفيف مادة الوحدة التدريبية الثالثة «مهارات إدارة الموارد البشرية» نتيجة شعور المشاركين بالعبء من المادة. ورغم كل هذه التعديلات ساد جو فيه شيء من السلبية والاعتراضات على البرنامج من حيث المضمون وتنظيمه.. وهنا كانت توجهات المدير العام للجمعية الذي أعاد تصويب المسار والتوضيح للمديرين أن البرامج التطويرية يعتمد نجاحها على قناعة الأفراد المشاركين بأهميتها لحاجتهم إليها كضرورة لهم في عملهم لإنجاح المؤسسة لا سيما انه ينسجم مع العمل المؤسسي. ومع تقدم مسيرة التدريب وتكرار بعض المفاهيم بدأت مرحلة انسجام المديرين مع برنامج التطوير الإداري.

(1) يرد شرح مفصل عن وحدة المتابعة والتقييم في القسم السابع من هذا الفصل.

العام الثاني 2004/2005 كان أكثر انسيابية إن على صعيد الالتزام بحضور التدريبات أو تسليم المهام التطبيقية، واستكملت فيه باقي الوحدات التدريبية المقررة في البرنامج حيث أنجز المتدربون الوحدات التدريبية المقررة في برنامج التطوير الإداري أي مهارات الإشراف التربوي على عمل المعلمين والمشرفين الرعاييين ومهارات الإشراف على الحياة الطلابية، ومهارات الإشراف على العملية التعليمية والرعاية وما تتضمنه من معارف ومفاهيم ومهارات. وفي تموز 2005 تم تنفيذ نشاط تقييمي تحت عنوان «تأملات حول برنامج التطوير الإداري»، تمحور حول ثلاثة عناوين تم الطلب من المديرين التفكير فيها والإجابة عليها وهي:

تصورات الماضي: ما هي الأفكار والتأملات التي خالجتك حول البرنامج قبل أن تشارك به؟ وما كان تصورك مع بداية المشاركة في هذا البرنامج؟ وإلى أي مدى اعتقدت أنه سيغيّر أو يؤثر على عملك وعلى علاقتك مع الآخرين من زملاء ومرؤوسين؟

مشاعر الحاضر: الآن وبعد أن شاركت في معظم الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري: هل تغيرت أفكارك تجاه البرنامج، وكيف أصبحت بعد هذه المشاركة؟

تطلعات للمستقبل: ما هي حاجات المستقبل ليبقى هذا البرنامج حياً ومتحركاً؟ ساعد النشاط التقييمي في زيادة شعور المديرين بأنهم شركاء في مشروع برنامج التطوير الإداري، ووعيههم أنّ المشروع ليس الهدف منه تقييم الأشخاص وإنما التطوير ولا شئ غير التطوير.

وفي العام نفسه بدأ تدريب فئة المرشحين لتأهيلهم لأن يكونوا كوادر إدارية قيادية.

العام الثالث 2005/2006: حُصص هذا العام لمتابعة المتدربين بإتاحة الفرصة أمامهم لتطبيق ما تعلموه في موقع الوظيفة وفي نطاق المؤسسة التربوية، وانطلاقاً من ذلك وضعت وحدة المتابعة والتقييم خطة ارتبطت ببرنامج متابعة لما بعد التدريب تضمّن عدداً من الوحدات التدريبية (ليس كلها) واختبار المهارات الخاصة بها ضمن الموضوعات

التالية: التخطيط الوظيفي والتنفيذي / حلول وتحديات إدارة الأداء / تقييم برنامج تعليمي / رعائي (القياس والتقييم) / عملية اختيار الموظفين / الإرشاد والتوجيه التربوي.

هدفت خطة وحدة المتابعة والتقييم إلى إتاحة الفرصة للمتدربين لاختيار الأولويات المستندة إلى الحاجات الفعلية لمؤسساتهم في تطبيق أهداف برنامج التطوير الإداري وذلك من الموقع الوظيفي الفعلي وفي السياق الواقعي للمؤسسة، والتدريب التدريجي على تحمّل مسؤولية تطوير الإدارة التي ينتمي إليها المدراء المتدربون، وتعزيز ثقافة المتابعة والمشاركة والتقييم، وكذلك تعزيز مكتسبات الوحدات التدريبية التي لم تُحقق الأهداف المرجوة منها.

قام المتدربون من كل مؤسسة بتحديد أولويات التدريب في مؤسستهم واختيرت من ضمن أهداف الوحدات في برنامج التطوير الإداري، وقد عكست الأولويات المختارة حاجات فعلية موجودة في المؤسسة مثل التخطيط الوظيفي وأساليب التعلم النشط ومهارات التواصل. وعقدت حلقات حوارية حول المكتسبات التي تم تطبيقها لفترة تسمح بأن تكون لدى المتدربين خبرات للتشارك مع المجموعة للإجابة على التساؤلات والتقييم وتبادل الخبرات وتأكيد المعرفة المكتسبة والشعور بالقدرة والتمكن عند المجموعة (شملت وحدتي المهارات الإدارية العامة وإدارة الموارد البشرية). كما نظمت وحدة المتابعة والتقييم ورشات عمل تضمّت أنشطة تطبيقية من واقع العمل نفذت ضمن مجموعات عمل خلال أيام تدريبية وحددت بناءً لأولويات المجموعة، إضافة إلى تنفيذ المهام الميدانية المرتبطة ببرامج العمل والتي تم تعيينها من قبل المدربين ضمن مهل زمنية جديدة. واختتم العام الثالث بعقد حلقات حوارية لمناقشة الخلاصات المستفادة من التغذية الراجعة للمهمات التطبيقية.

العام 2006/ 2007: كانت بداية العام حزينة نتيجة الأثار السلبية لعدوان إسرائيل على لبنان في تموز 2006، حيث كان هناك استهداف مباشر لمؤسّسات جمعية المبرّات الخيرية، ما هدد مصير الآلاف من الأيتام، التلامذة، العائلات المستفيدة من رعايتها

فضلاً عن العديد من المضاعفات المأساوية الإنسانية والاجتماعية خصوصاً لجهة ازدياد أعداد الأيتام وحالات الإعاقة والآثار النفسية على مجتمع الطفولة، ما ربّب على الجمعيّة مزيداً من الأعباء والمسؤوليات لمواجهة آثار الحرب وتراكماتها.. إلّا أنّ توجيهات سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله ﷺ ركزت على أنّ العدوان سوف يزيدنا إحساساً بالمسؤولية، فكان توجهه لجميع العاملين في جمعية المبرّات بمقولة «ما أدعوكم إليه، وأنا معكم، أن تفكروا كيف تعيشون في حالة طوارئ، أن تحضنوا مشاريع المبرّات بكلّ ما لديكم من قوة، ألاّ تنظروا إلى أنفسكم كموظفين يمارسون وظيفتهم بل أن تعتبروا أنفسكم أصحاب المبرّات، أن تعطوا كل جهدكم مضاعفاً، وأن تعطوا كل خدماتكم مضاعفة.. إننا نريد أن نكبر أكثر وأن نخدم أكثر وأن نصل إلى مستوى يشعر الناس فيه بأنّ المرحلة الجديدة هي مرحلة مضاعفة الجهد في البناء الروحي والتربوي والصحي والاجتماعي وبناء الإنسان كله».

وانطلاقاً من توجيهات سماحته استكملت جمعية المبرّات برنامجها التطويري وقامت وحدة المتابعة والتقييم باستكمال خطتها التي وضعتها في العام 2006/2005 بناءً لمكوّنين:

1. المكون الأول: يقوم على اختيار الأولويات المستندة إلى الحاجات الفعلية لكل مؤسسة في تطبيق أهداف برنامج التطوير الإداري مع الأخذ بعين الاعتبار المستجدات.

2. المكون الثاني: يقوم على الحاجات الأساسية التي ستظهر من المكون الأول أو التي ظهرت خلال برنامج متابعة ما بعد التدريب للعام 2006/2005م.

وشكّلت المؤسّسات فرق عمل لوضع أولويات للتدريب ليس فقط بالاستناد على خيارات الفريق، بل كانت مدّعمة أيضاً بتوثيق مناسب لأداء العاملين المعنيين في المؤسسة لتبيان أنّ الأولويات المختارة تعكس حاجات فعلية موجودة فيها. ومن ثمّ

قامت بوضع خطة تنفيذية لهذه الأولويات (تسمى اختصاراً الخطة) وشملت: الأولويات المختارة / المسوّغات لاختيار هذه الأولويات (مع التوثيق) / خطة تنفيذية للأولويات تشمل الاجراءات، الأنشطة، الأشخاص والوقت / خطة لتقييم تحقق هذه الأولويات.

وتم تنظيم ثلاث ورش خلال العام، ورشة العمل الأولى خُصّصت لعرض ومناقشة الخطط التنفيذية للأولويات، وورشة العمل الثانية في منتصف العام خُصّصت لعرض ومناقشة تقارير الفرق عن تقدّم العمل في تنفيذ خطة الأولويات، أما ورشة العمل الثالثة فكانت في نهاية العام وخُصّصت لعرض ومناقشة تقارير تقييمية للخطط التي نفذتها الفرق. وفي نهاية العام الدراسي كانت هناك وقفة تأملية استذكرت فيها مجريات الأعوام السابقة وما تضمنته من هواجس وأفكار وتأمّلات وتحديات وإنجازات ودروس مستفادة فيما يتعلق ببرنامج التطوير الإداري. وتم خلال هذه الوقفة استعراض مشاعر المشاركين في البرنامج والتي خالجتهم مع بداياته من خلال النشاط التقييمي الذي تم في تموز 2005م.

وطُرح السؤال التالي على المديرين «بعد مرور أكثر من سنتين على إجاباتنا الأولى لنتفكر في الأسئلة نفسها: هل من تغيير في إجابتنا؟ ولنتفكر كل منا: «ماذا أستطيع أن أقدم لهذا البرنامج لكي يستمر مع الآخرين»؟

ولأنّ برنامج التطوير الإداري انطلق من فكرة إعداد مدرسة كوادر تؤمن بنكاً من القياديين بشكل مستمر، يستفاد منه عند استحداث مواقع جديدة أو عند الحاجة لبدل، عمدت الجمعية إلى استحداث فئات متدربين عاماً بعد آخر، فنشأت فئة المرشحين الثالثة في العام 2006-2007، وفئة المرشحين الرابعة والخامسة في العام 2007-2008، ثم فئة المرشحين السادسة في العام 2009-2010، وفئة المرشحين السابعة في العام 2011-2012، وتمت مراعاة انسجام المواقع الوظيفية إلى حد ما في الفئات التي تم اختيارها.

عمل وحدة المتابعة والتقييم

تضمنت توصيات دراسة الاحتياجات إنشاء وحدة المتابعة والتقييم، بهدف التأكد من مدى تحقّق أهداف البرامج التدريبية في مجال الأداء الفعلي للمتدربين بعد إجراء التدريب، وذلك بما يخدم تقييم الفعالية العملية لهذه البرامج من جهة وتقدير الاحتياجات التدريبية الناشئة أو التي لم تتم تلبيتها بصورة مُرضية من جهة أخرى. وقد شكّل هذا تغييراً جذرياً في مقارنة تقييم التدريب لناحية عدم الاقتصار على تقييم فعالية النشاط أو الورش التدريبية وهو الأمر الذي كان متعارفاً عليه ومعتمداً في حينه. وقد شمل التقييم قياس أثر التدريب على أداء الأفراد المشاركين لجهة مدى التغيير الذي طرأ على أدائهم وسلوكهم في العمل وصولاً إلى قياس أثر التدريب على أداء المؤسسة ككل في حلقة متكاملة.

ومع بدء مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وتوقف دور الهيئة اللبانية للعلوم التربوية كجهة باحثة أشرفت على مرحلتي دراسة الاحتياجات وتصميم برامج التدريب برز دور فريق عمل المشروع المعني في الجمعية وإنشاء وحدة المتابعة والتقييم في أيلول 2004⁽¹⁾.

1. مهمات وحدة المتابعة والتقييم: هدفت الوحدة بصورة رئيسية إلى:

- الإشراف على البرنامج بما في ذلك تصميم و/أو اعتماد أدوات واستمارات متابعة المتدربين وتقييم التدريب وجمع المعلومات وتصنيفها وتقريفها وتحليلها ووضع التقارير بنتائجها، لا سيما لجهة تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية واتجاهات التطوير المطلوبة لها.
- التأكد من مدى تحقّق أهداف البرامج التدريبية في مجال الأداء الفعلي للمتدربين بعد الخضوع للتدريب من خلال التعرّف إلى مدى التغيير الذي طرأ

(1) ضمت وحدة المتابعة والتقييم عند تأسيسها مشرفاً استشارياً هو د. جرداق، ومن فريق عمل جمعية المبرّات منسقاً لعمل الوحدة ومشرفاً فنياً لأعمالها، وممثلين عن المؤسسات التعليمية والرعايية والإدارة المركزية في الجمعية.



- على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك بما يخدم تقييم الفعالية العملية لهذه البرامج من جهة، وتقدير الاحتياجات التدريبية الناشئة أو التي لم تتم تلبيتها بصورة مُرضية من جهة أخرى.
- الإفادة من برامج التدريب بتعديلها والإضافة عليها لكي تتناسب وواقع مؤسسات جمعية المبرّات الخيرية.
- قياس أثر البرنامج على جودة أداء المؤسسات بشكل عام.

2. أعمال وحدة المتابعة والتقييم تمحورت حول:

- الاتفاق مع المدربين على البرامج التدريبية بما يتناسب وواقع العمل، بدأت وحدة المتابعة والتقييم عملها مع بدء برنامج التطوير الإداري في العام 2004/2003 بوضع الشروط المرجعية للتدريب لناحية توافق التدريب مع النواتج التعليمية لكل وحدة تدريبية وتمحوره حول الخبرات في موقع العمل، توجيه التدريب لحاجات المتدرب، التنوع في الأساليب التدريبية، تمركز التدريب حول المتدرب الناشط، المرونة في إدارة التدريب، تركيز الأساليب المعتمدة على انخراط ومشاركة المتدربين في مهمات وأنشطة تساعد على تكوين مهارات مستقلة ودائمة لإستثمارها في مجال التعلّم المستمر بحيث يتحقق الشعور لدى المتدرب بالتمكن بعد التدريب، وأن تشمل المادة التدريبية العناصر التالية: الأهداف، النواتج التعلّمية، المفاهيم الأساسية، وان تتضمن وصف الأنشطة بما فيها التعليمات وأوراق العمل أو أية مادة أخرى مرتبطة بالأنشطة، أنواع ووسائل التقييم والمادة القرائية التابعة للوحدة.
- متابعة وتقييم التدريب: يوضح الجدول التالي كيف كانت تتم متابعة المتدربين وأدوات المتابعة المستخدمة وفترات المتابعة والجهة المقومة:



السؤال	الجهة المقومة	أداة التقييم	فترة المتابعة
ما مدى الفعالية الداخلية للوحدة التدريبية؟	المتدربون	- استمارة تقييم وحدة تدريبية - استمارة قياس مدى تحقق أهداف وحدة تدريبية (بعد التدريب مباشرة)	أثناء التدريب
	المدرّب	- المهمات التشغيلية للمتدربين - الإختبارات التقييمية للمتدربين - تقرير تقييمي للوحدة بعد التدريب	أثناء التدريب
	المشرف الفني	- نموذج تقرير مشاهدة لجلسة تدريبية - المقابلات مع المتدربين والمدرّبين	أثناء التدريب
ما مدى تحقق الأهداف التعليمية للوحدة لكل متدرب؟	المدرّب	- المهمات التشغيلية للمتدربين - ملخص عن أداء المتدرب خلال الوحدة - الإختبارات التقييمية للمتدربين	أثناء التدريب
	المتدرب	- استمارة قياس مدى تحقق أهداف وحدة تدريبية	بعد التدريب مباشرة
ما مدى ممارسة المتدرب للأهداف التعليمية للوحدة في موقع العمل؟	المشرف الفني	- استمارة تقييم أداء لوحة تدريبية	قبل التدريب وبعده بـ 3 - 6 أشهر
	المشرف الفني	- المقابلات مع المتدربين	بعد التدريب مباشرة، ثم بعده بـ 3 - 6 أشهر
ما مدى أثر ممارسة النواتج التعليمية المكتسبة لكل وحدة للمتدرب على المؤسسة؟	المشرف الفني	- إستبيانات للعاملين في المؤسسة	بعد إنجاز النصف الأول من الوحدات وبعد انتهاء جميع الوحدات
ما مدى الأثر العام للبرنامج التدريبي على أداء المتدرب؟	المسؤول المباشر	- الأدوات المستعملة حالياً في الإدارة العامة	قبل وبعد انتهاء برنامج التدريب

قامت الوحدة بالإشراف على البرنامج بما في ذلك تصميم و/أو اعتماد نماذج تقييم التدريب وتوزيعها على الجهات المولجة بالتقييم والمتابعة وجمعها وتصنيفها وتفرغها وتحليلها ووضع التقارير بنتائجها لا سيما لجهة تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية واتجاهات التطوير المطلوبة لها. وقد تقرّر أن تشمل تقارير التقييم للبرامج التدريبية الصادرة عن وحدة المتابعة والتقييم بصورة رئيسية تقيماً للمكونات أدناه، وأن تتضمن هذه التقارير توصيات محددة وقابلة للتنفيذ حول اتجاه التعديل أو التطوير للبرامج التدريبية:

- * للمتدربين: من خلال التعرّف على مدى التغيير الذي طرأ على أدائهم وسلوكهم في العمل ووضع التقارير في هذا المجال وذلك بواسطة استبيان مدى تحقق الأهداف التدريبية بعد مرور فترة من التدريب وتقييم الأداء والمقابلات والاجتماعات الاستقصائية
- * للمدرّبين: لناحية أسلوب المدرب والقدرة على إيصال المفاهيم المطلوبة من التدريب.
- * محتوى البرنامج (موضوعاته).
- * أساليب التدريب المستخدمة.
- * المواد والوسائل والإمكانات التدريبية المستخدمة.
- * الوقت المخصص للتدريب ومكانه.

رافق بدء المسار العملي للتدريب تقييم مستمر لأداء المتدربين والمدرّبين في أن معاً وتقييم فعالية المحتوى التدريبي، مما أوجب إجراء تعديلات ثانوية أو جوهرية أحياناً على سير البرنامج، إن من حيث المحتوى أو التوزيع الزمني أو اختيار مؤسسات التدريب للوحدات اللاحقة، أو أدوات التقييم المعتمدة لناحية الاستغناء عن استخدام استمارة أداء الوحدة التدريبية التي كانت توزع على المتدربين قبل بداية التدريب ومن ثمّ يعاد توزيعها عليهم بعد مرور فترة ستة أشهر على التدريب لقياس مدى تطوّر أداء المتدربين في المهارات المكتسبة من الوحدات التدريبية من خلال «مقياس لتقويم

أداء مهارة» وذلك لعدم التزام المتدربين في ملئها، كذلك التوقف عن مقابلة المدربين التي كانت تنفذ بعد انتهاء التدريب بحيث يجيب المدرب على الأسئلة التالية: رأيه بشكل عام بالدورة، السلبيات، الإيجابيات، الاقتراحات، نتيجة تمكن المدرب وقدرته على التفاعل المباشر مع المدربين.

كذلك من ضمن الأدوات التي كانت تستخدم مقابلة أربعة من المتدربين للإجابة على الأسئلة التالية: رأيهم العام بالدورة وما ينصحون به للدورات أو الوحدات الأخرى، الأمور السلبية التي لو تم تفاديها لكان التدريب أكثر فعالية، الأمور الأكثر إيجابية في الوحدة والتي يؤكدون عليها، الأمور التي لو وجدت أو تحققت لجعلت التدريب أكثر فعالية، أي شيء يجدونه مهماً ومن المفيد ذكره.. ولأن هذه الأسئلة عملياً كان المتدربون يجيبون عليها عملياً من خلال استمارة قياس مدى تحقق أهداف التدريب، فقد تم الاستغناء عنها. كذلك من ضمن الأدوات التي تم الاستغناء عنها استمارة مراقب للتدريب والتي أثبتت عدم فعاليتها وموضوعيتها واستعوض عنها بالتوصيات التي يوردها منسق برنامج تدريب كل فئة من المدربين في التقرير الذي كان يوثق فيه مجريات وتقييم كل يوم تدريبي.

— متابعة ما بعد التدريب: مع بدء المراحل الأولى للتدريب أضيف هدف جديد لعمل وحدة المتابعة والتقييم عنوانه: الاستفادة من برامج التدريب بتعديلها والإضافة عليها لكي تتناسب وواقع مؤسسات جمعية المبرّات الخيرية.. حيث تم إعادة تقديم الوحدات التدريبية التي تدرّبت عليها فئة المديرين بأسلوب مختلف عمّا تمّ التدرّب عليه للفئات الأخرى، إن على صعيد تبسيط المادة النظرية وزيادة تفسيرات عليها أو على صعيد تقديم المادة من خلال أنشطة تم ربطها بواقع العمل الميداني لباقي الفئات.. على سبيل المثال لا الحصر: وحدة الإشراف على البرامج التعليمية التي لم يقتصر تقديمها كمادة نظرية فحسب، وإنما أضيف إليها أنشطة يستفيد منها المتدرب في ميدان عمله، كما كان من ضمن الأنشطة ما له علاقة بالتعرف على المفاهيم

والمصطلحات كافة والمتعلّقة بمقاربة التعليم وفق الكفايات والتعليم الإدماجي في بناء المناهج وكيفية إعداد خطة تعليمية بناءً لذلك، إذ كانت مدارس المبرّات قد بدأت باعتماد مقاربة التعليم الإدماجي.

3. تحديات واجهتها وحدة المتابعة والتقييم خلال العمل وكيفية

تخطيها:

عايشت وحدة المتابعة والتقييم مرحلة شاقّة من المفاوضات للتقيّد بالشروط المرجعية للتدريب التي تؤكد على الشقّ التطبيقي الذي يربط التدريب بموقع العمل والتزام المدرّبين بإعطاء التغذية الراجعة على المهمات التطبيقية التي تُعطى للمتدربين (كفروض تطبيقية على الوحدات التدريبية)، بالإضافة إلى تحقيق أقلّ كلفة مالية ممكنة لكون جمعية المبرّات الخيريّة مؤسسة غير ربحيّة، وضبط بوصلة التدريب بناءً لنتائج تقييم التدريب وتبعاً للاحتياجات والمستجدات، ومن جهة أخرى توجّه مؤسسات خارجية لاستقطاب بعض الكوادر بعد التدريب. وواجهت الوحدة تحديات تمثلت بما يلي:

على صعيد المدرّبين: كان هناك صعوبة في إيجاد مدرّبين ذوي كفاءة عالية لبعض وحدات البرنامج مثل وحدتي مهارات إدارة الموارد المالية ومهارات إدارة المرافق والتجهيزات، كذلك تفاوتت في التزام المدرّبين في إعطاء التغذية الراجعة على المهام التطبيقية والمواكبة لكلّ متدرب، إضافة إلى وعي المدرّبين لرسالة جمعية المبرّات الخيرية ومنطلقات المتدربين.

على صعيد المتدربين: خشية بعض المتدربين عند البدء بالتغيير نظراً لعدم معرفتهم بما ستصل إليه النهايات خوفاً من اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم، توجّه مؤسسات خارجية لاستقطاب بعض الكوادر بعد التدريب، مقاومة التغيير لدى بعض المتدربين لما يتطلبه البرنامج من جهد فكري ووقت إضافي أطول، إيجاد الطريقة الأسهل لرصد التغيرات والمتابعة بتعميق المكتسبات لدى المتدربين، ضبط بوصلة التدريب تبعاً للتقييم وتحاشياً للانفلات عن المسار وتبعاً للاحتياجات والمستجدّات.

هذا الكم من التحديات تطلب جهداً استثنائياً لمعالجته. لذا عمدت الجمعية إلى التعامل مع التغيير بحكمة وروية من خلال: وضوح أهداف البرنامج وقد تمت ترجمتها بإجراءات عملية (إصدار رسالة كل مؤسسة ودائرة... في الجمعية)، إشراك كوادر الجمعية الإدارية والتربوية بعملية التغيير نفسها مما أتاح لهم الفرصة لتبادل الخبرات، تجنّب التغيير المفاجيء واعتماد التغيير التدريجي الذي كانت عناصره تندمج بشكل عضوي مع بعضها بعضاً وليس بشكل تراكمي، شرح كل خطوة تغييرية قبل تنفيذها ومناقشة نتائجها بعد ذلك خلال حلقات وورش عمل أو في اجتماعات مجالس المديرين، تكثيف اللقاءات التربوية والثقافية للهيئات العاملة والمستفيدين من برنامج التطوير الإداري، النظرة إلى التغيير من وجهة نظر الجمعية والاستئناس بأراء الآخرين، منح المكافآت المادية والمعنوية للكوادر، التوجّه نحو مؤسسات تدريبية وأساتذة جامعيين وذوي خبرات عملية لتنفيذ برامج التدريب، تعزيز العامل النفسي المرتكز على تنمية الثقة بالنفس وتقدير التقدم الملحوظ حتى لو كان بسيطاً، إضافة إلى العامل الإيماني الذي يحثّ على التعلّم المستمر ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: 114]، (اطلب العلم من المهد إلى اللحد)... كما أنّ بعض الأخطاء والهبوات عند التغيير لم تؤخر المتابعة لاعتبار التغيير قراراً عقلياً لا بد منه للاستمرار في مواكبة التغييرات على مستوى العصر.

وقد شكلت وحدة المتابعة والتقييم مرجعية لتوفير الدعم الفني عند الطلب أو بحسب الحاجة لمتابعة عمل الأفراد والمؤسسات وترشيدها.

دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

مع إتمام جميع وحدات برنامج التطوير الإداري لكل من فئة المدراء (الأولى) باستثناء الوحدات الإثرائية في العام 2009/2008 وتقريباً 80% من الوحدات التدريبية لفئة المرشحين (الثانية)، بدأت جمعية المبرّات الخيرية ووفقاً لما ورد في أهداف وحدة المتابعة والتقييم الإعداد لدراسة تهدف إلى قياس أثر البرنامج على جودة أداء المؤسسات بشكل عام.

وعلى الرغم من أن قياس الأثر ووفقاً لأهداف خطة وحدة المتابعة والتقييم كان من المفترض تنفيذه بعد مرور خمس سنوات، إلا أنّ التأخّر في إنجاز بعض الوحدات التدريبية والحاجة إلى تثبيت بعض مضامين وحدات برنامج التطوير الإداري، والآثار السلبية للعدوان الإسرائيلي على لبنان في تموز 2006 أخرت تنفيذ هذه الخطوة لتبدأ بعد مرور سبع سنوات على تنفيذ برنامج التطوير الإداري.

عمدت الجمعية إلى استشارة خبراء تربويين من أعضاء الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، وبناء عليه تقرّر اتباع نموذج عملية الحصول على شهادة الاعتماد المؤسسي من خلال القيام بدراسة تقييم ذاتية (self study) تشمل جميع مجالات عمل الجمعية، للوصول إلى مرحلة «التمييز المؤسساتي» القائم على التقييم الشامل للخصائص المؤسسية المتمثلة بالسلطة القانونية والإدارية التي تحكم المؤسسة، ومدى قوة ثبات مصادر التمويل ونظام القبول والخدمات الطلابية، وفعالية المؤسسة وكفايتها وصولاً إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع المستفيد من خدماتها وتحقيق وتلبية حاجات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية. بالتالي فهي تقيس وتبدأ باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية وعلى ضوء ذلك تراجع أدائها بشكل مستمر مقارنة مع بقية المؤسسات..

تم تشكيل لجنة مركزية من جمعية المبرّات ضمّت ممثلين عن المؤسسات التعليمية الأكاديمية والمهنية، المؤسسات الرعائية، الإدارة المركزية ممن لديهم قدرة على نقل المعرفة والخبرة وقيادة العمل، بإشراف الاستشاريين د.مراد جرداق ود.ريما كرامي، لإدارة المشروع وقيادته.

اعتمدت جمعية المبرّات الخيرية منهجية التقييم الذاتي لأنها تؤمن بأنّ التطوير التربوي والمجتمعي مهمة شاقة وصعبة، لا تحصل بدون شروط ومقدمات، وأهمّ هذه الشروط، التطوير الذاتي الذي يحتاج إلى إعمال العقل، وتطوير التفكير وممارسة التقييم الذاتي الذي يكشف بشكل مستمر عن مكامن القوة في الداخل، ومكامن

الضعف في الشخصية، ولأن التقييم الذاتي يساعد على بناء قدرات العاملين بحيث يصبح لديهم المعارف والمهارات والممارسات المطلوبة والقدرة على إجراء دراسات مماثلة دون العودة إلى استشاريين في هذا المجال.

من هنا كان تركيز المبرّات على مسألة النقد الذاتي حيث انطلقت بعد عشر سنوات على برنامج التطوير الإداري إلى مشروع التقييم الذاتي الذي يشكل نقطة مضيئة في ساحة اللامركزية التي انتقلت منها المبرّات نوعاً وكمّاً في فترة زمنية قياسية من عمر المؤسسات..

تضمّن المشروع أهدافاً على مستوى مؤسسات المبرّات التعليمية والرعاية ككل لجهة أثر البرنامج التراكمي على أداء مؤسسات المبرّات، وتضمن كذلك أهدافاً على مستوى كلّ مؤسسة، وهي بناء قدرات العاملين في المؤسسة على التقييم الذاتي والمساهمة في بناء ثقافة التطوير المستمر فيها ليصبح لدى كلّ مؤسسة القدرة على الفحص الذاتي مستفيدة من نتائج دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري في كلّ مؤسسة. وهذا ما ينسجم مع الفكر المؤسسي، فالنظرة التأملية في مسار الفكر المؤسسي لدى السيد عليه السلام يضعنا أمام سلسلة من الشبكات المتداخلة التي توقّفت واتحدت حتى ذاب كل عاملٍ فيها وانصهر في العوامل الأخرى. فالإيمان بالإنسان وقدراته كان المنطلق وبناء الذات، والآخر كان الشعلة، واحترام الآخر والانفتاح عليه كان المحرّك، والطموح الواعي والتخطيط الممنهج كان الوقود، وتهيئة الكوادر كانت المعين والمساعد، والمتابعة الدوؤب لشتى التفاصيل كانت المؤثر في الاستمرار والنجاح: «إننا لا نؤمن بطموح جامد نقف عند حدوده، ولكننا نؤمن بطموح متغيّر أمام المتغيّرات والحاجات».

ومن الجدير ذكره أنّ العمل خلال السنوات العشر الأولى من برنامج التطوير الإداري بما فيها السنوات الأربع في مشروع دراسة التقييم الذاتي تميّز بالنهج التشاركي في كلّ خطوة لكل مرحلة من مراحل العمل، من أخذ قرار أو منهجية جمع المعلومات،

إلى التحضير للتدريبات وورش العمل، إلى مناقشة تقييمات التدريب ووضع خطوات تحسينية، كذلك إلى مناقشة نتائج الدراسة والتحقّق من مصداقيتها، والتوافق على التوصيات مع مستويات الهرم الإداري كافة في الجمعية.

كانت العلاقة تشابكية بين الاستشاريين وفريق العمل في الجمعية والممارسين الميدانيين بمختلف مواقعهم الوظيفية، لكن الخوف من التغيير وتقبله أثراً في كثير من الأحيان على مسار العمل الزمني، إلا أنّ إدارة مقاومة التغيير التي سيتم التطرّق إليها في نهاية الفصول تمكّنت من إرساء وتثبيت مفهوم لدى جميع العاملين بأنّ المؤسسات لا تتغيّر من أجل التغيير نفسه، بل تتغيّر لأنّها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنّها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلّبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها.

لقد كان لبرنامج التطوير الإداري أثر كبير فيما يخصّ وضع وتفحص وتطوير السياسات التربوية على صعيد جمعية المبرّات الخيرية والتفكير الدائم بها.. إذ وفّر البرنامج معارف ومهارات انعكست كممارسات على أداء الكوادر الإدارية في جمعية المبرّات وهي تحتاج إلى وقت لتصبح تلقائية لدى مؤسسات وأفراد المبرّات كافة. إلا أنّ المبرّات فخورة بتحويل هذه المعارف إلى سياسات وأنظمة من شأنها تأسيس العمل الإداري في مختلف الصعد، وجعلها مرجعاً موحداً في المؤسسات كافة، مما يضمن ثبات واستدامة العمل لجعل الممارسات الإدارية والتربوية والقيادية الفضلى ممارسات ممنهجة ومتجذّرة في المؤسسات تعكس على فعالية المؤسسات واستمرار جودة الأداء فيها.

إنّ جمعية المبرّات الخيرية بمؤسّساتها متنوعة الأهداف من تعليمية إلى رعايية إلى إنتاجية إلى ثقافية وصحية وبأعداد المستفيدين الذين تجاوزوا عشرين ألفاً وموظفيها الذين بلغ عددهم أربعة آلاف موظف، وجدت في برنامج التطوير الإداري مصدر وقاية حقيقياً لتفعيل مواردها البشرية وتحسين مخرجات برامجها التنموية،

ووجدت في دراسة التقييم الذاتي لقياس أثر برنامج التطوير الإداري السبيل إلى بناء قدرات القيادات العاملة للفحص المستمر لجودة أداء المؤسسات من خلال قياس النتائج ورصد الثغرات والتخطيط للتحسين. هذه الثقافة التنموية حين تنتشر في مؤسسات الجمعية وعلى مستويات الهرم الإداري كافة، من شأنها أن تحسّن من أداء المؤسسات وتسير بها نحو التميّز الدائم وهو ما تسعى إليه الجمعية في نهاية المطاف، لأنه ليس للإنسان ﴿إِلَّا مَا سَعَى﴾ (٣٩) ﴿وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى﴾ (٤٠) [النجم: 39 - 40].

حلمٌ دون تحقيقه عقبات وصعوبات كثيرة.. تجربة لم تسبقها تجربة مماثلة في المجتمع المحيط حتى في الدراسات المنشورة لتجارب مماثلة على صعيد الدول المجاورة.. لقد تعثّرت جميع محاولات الجمعية لتطوير بناء القدرات خلال سنوات عديدة عبر مشاركات في ورش عمل ومؤتمرات تدريبية أقامتها شركات محترفة أو تجارية.. وكان المفتاح السحري للحل هو الانطلاق لدراسة الواقع وتحديد احتياجاته والاستعانة بأفكار وخبرات مختصة لتلبية هذه الاحتياجات استُتبعَت بمواكبة حثيثة تقيس النتائج وترصد الثغرات وتخطّط للتحسين، ليبقى خطُّ النمو تصاعدياً والتنمية مستدامة ببناء القدرات المستمر الذي يشكّل صمّام الأمان والمدخل لملاقاة المستقبل.

