

## الفصل الخامس

### مسار علمي في تطوير الإدارة

محمد نصر الله (\*)

ريما كلاكش (\*\*)

#### تمهيد

شهد العالم خلال العقود الثلاث الأخيرة تطوراً لافتاً ومتسارعاً في مفهوم الإدارة التربوية، شأنه في ذلك شأن الكثير من المفاهيم المرتبطة بالعملية التربوية، الأمر الذي فرض على العاملين في المجال الإداري والتربوي مواكبة التطوير والتحديث ومواجهة تحديات ومتطلبات كثيرة منها، التقدّم المعرفي الهائل والتطوير التكنولوجي المتسارع وخصوصاً في وسائل الاتصال والمعلوماتية والتغيير في نظريات التربية وعلم الإدارة. كما أننا نعيش في زمن تتراكم فيه المعلومات وتتغير الحقائق بمعدل لا مثيل له، وكل ذلك يشكل تحدياً كبيراً للعاملين في الحقل الإداري بشكل عام، والعاملين في المؤسسات التربوية بشكل خاص، ولهذه المعلومات والحقائق تأثيرات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي.

هذا التطور وتحدياته يتطلب النظر إلى المؤسسة التربوية على أنها منظومة متكاملة مكونة من مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة بانتظام،

(\*) مدير ثانوية الإمام جعفر الصادق (عليه السلام)، عضو في لجنة دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، وفي وحدة التطوير المستمر والتقييم الذاتي المركزية.

(\*\*) أمانة سر لجنة دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، وعضو في وحدة التطوير المستمر والتقييم الذاتي المركزية.



وكل عنصر فيها يؤثّر في العنصر الآخر ويتأثر به. وتعمل هذه العناصر بعضها مع البعض الآخر، كوحدة وظيفية لتحقيق الأهداف والغايات. وبهذا التنظيم تزداد الثقافة المهنية وتُعزّز داخل المؤسسة التربوية وفقاً لآليات تتحرّك على مبدأ المشاركة والتعاون والتنسيق في اتخاذ القرارات، وتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار التطويرية المرتكزة على المرونة الإدارية، التي توفّر الأجواء المساعدة على التحفيز والتغيير والتجديد واكتشاف آفاق المستقبل.

انطلاقاً من ذلك، أعطت المبرّات الأولوية في برنامج التطوير الإداري لمحور الإدارة، كما تمّت كتابة فصل تطوير الإدارة في هذا الكتاب منفصلاً، كمحور كامل، نظراً لاحتوائه على المحاور والعناوين كافة والتي تعنى بالعملية الإدارية، ولأنّ تجربة مؤسسات المبرّات في الشأن الإداري كان لها دورٌ محوريٌّ في تشكل ثقافة ولغة مهنية جديدة في المؤسسات، نتيجة التحوّل في المفاهيم والممارسات عند الإدارات العليا والوسطى، من خلال برنامج التطوير الإداري. وهذه التجربة قد تشكّل نموذجاً، بتحدّياتها والدروس المستفادة منها، للمهتمين من العاملين الميدانيين في مجال الإدارة لجهة العوامل التي ساعدت على النجاح والعوامل التي قد تؤدي للفشل لتفاديها. اقترحت دراسة الاحتياجات التدريبية التي أجرتها الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية<sup>(1)</sup> ست وحدات تدريبية تحت محور الإدارة: المهارات الإدارية العامة، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارات إدارة الموارد المالية، مهارات إدارة المباني والمرافق والتجهيزات، مهارات إدارة النظم والمعلومات، مهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين.

يستعرض هذا الفصل ما كان عليه العمل الإداري في مؤسسات المبرّات التعليمية والرعائية، كيف أصبح مع برنامج التطوير الإداري، وكيف خضع للتطوّر المستمر، على

(1) راجع الفصل الثاني «رحلة المبرّات مع التطوير» والذي يتضمن شرحاً تفصيلياً عن دراسة الاحتياجات التدريبية.

قاعدة «من تساوى يوماه فهو مغبون»، وذلك بالإضاءة على التجربة الفريدة والمخاض العسير الذي مهّد لولادة إطار مفاهيمي جديد للإدارة شكّل تبنيه تحدياً كبيراً في رحلة التغلّب على مقاومة التغيير والميل إلى الانصياع للنمط التقليدي السائد. فمن إدارة القائد التقليدي القائمة على الفردية، تمّ الإنتقال إلى إدارة القائد الإداري، الذي يؤثّر في سلوك الآخرين ويعمل على تمكينهم، بحيث يعملون سوياً وضمن فرق عمل جماعية... كانت الإدارة ما قبل برنامج التطوير الإداري في مؤسسات المبرّات التربوية في شقيها التعليمي والرعايي تدور في فلك مفهوم الإدارة بالبديهية، الذي مزج بين مفهومي القيادة والإدارة المرتكزة على شخص المدير صاحب النفوذ والسلطة والخبرة والكفاءة والمبادرة لفرض المتغيرات المرتكزة على رؤيته الذاتية وحكمته، والقادر على السيطرة وفرض ثقافته المهنية وإدارة الأمور بمعزل عن الآخرين، وتتبنى الإطار الفكري التقليدي لتعريف دور المدير في عملية الإدارة، بحيث يكون هو الموجّه والمرشد والملقّن والمصدّر للمعلومات والقرارات، والذي بدونه لا يستقيم أمر الإدارة. ومما ساعد على ذلك اعتماد جمعية المبرّات الخيرية منذ انطلاقتها، على تكريس اللامركزية الإدارية وإعطاء الصلاحيات الواسعة لمديري المؤسسات في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة في المجالات الإدارية التي كانت محصورة غالباً في الأعمال الإدارية الروتينية اليومية، حيث كانت الإدارة العليا خلال مرحلة التأسيس تعتمد على اختيار المدير المناسب لكل مؤسسة بناء على الكفاءة والخبرة والمواصفات الشخصية للمدير ومدى تأثيره وشبكة علاقاته في المجتمع المحلي، وكان المدير هو المحور لعمل المؤسسة، إن على صعيد أخذ القرارات، أو التوظيف، أو إدارة شؤون التعليم... الخ.

ساهمت اللامركزية الإدارية بتكوين نمطية خاصة بكل مدير في إدارة شؤون المؤسسة، مع وجود استثناء انعكس في الرقابة المركزية فيما يتعلّق بإدارة الموارد المالية. وعلى الرغم من سعي الإدارة العليا لكسر هذه النمطية التي اتسمت بالتقليدية



في كثير من المواقع إذ قامت بتعزيز المبادرات الفردية والجماعية وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق النجاح والتفوق، إلا أنّ التقليدية، وإن كانت موشاة بملامح تطويرية، بقيت تحكم إطار عمل الإدارات.

لقد أحدث برنامج التطوير الإداري تحولات جذرية في مفهوم الإدارة والممارسات الإدارية. فالتحول الأول تمثّل في الانتقال من مفهوم الإدارة الفردية المستندة إلى إدارة الفرد، إلى مفهوم الإدارة المؤسسية المستندة إلى الرسالة الموحدة للمؤسسة والرؤية العائدة إليها، وإلى مكونات هذه المؤسسة كمجالات العمل والوظائف فيها. والتحول الثاني تمثّل في الانتقال من نطاق عمل الإدارة الذي كان يقتصر على تحديد وتوضيح الأعمال المطلوب إنجازها دون الإعلان عن النتائج المتوقعة والتي تبقى عادة ضمنية لدى المدير، إلى بناء العلاقة بين «العمل والنتيجة» وإيلائها أهمية خاصة في نظام الإدارة، وإدراك أنّ نجاح الإداريين متعلّق بمدى تحديد النتائج التي يرمون إلى تحقيقها، ثم تحديد الأعمال المنوط بهم القيام بها لتحقيق هذه النتائج وصولاً إلى تقييم مدى تحقّق النتائج بموضوعية وشفافية.

أما التحول الثالث، فتمثّل في مفهوم الإدارة البشرية والانتقال من إدارة شؤون الموظفين التي ركّزت في اهتماماتها على النواحي المتعلقة بشخص الموظف كالرواتب والأجور والتعويضات والضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية وغيرها من المسائل الخاصة بالحقوق المادية للموظف، إلى إدارة الموارد البشرية التي شملت بالإضافة إلى ما ورد أعلاه اختيار العاملين وفق آلية محدّدة، التخطيط لبرامج تدريبية متكاملة بناء على معايير علمية، تقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية واتباع خطوات الأسلوب العقلاني في حل المشكلات. والتحول الرابع تم بتوسيع مفهوم الإدارة ليشمل إدارة نظام المعلومات الذي كان غائباً عنا تماماً. أما التحول الخامس فهو الانتقال من الاهتمام بالمباني والمرافق والتجهيزات والمحافظة عليها عبر القيام بمعالجة الصيانة الطارئة، إلى اعتبارها موارد مادية أساسية ينبغي إدارتها بما يخدم العملية

التربوية التعليمية والرعاية، ووضعها في خدمة المجتمع المحلي واتخاذ الإجراءات الوقائية للمحافظة على ديمومتها وصلاحتها، مع مراعاة معايير السلامة والمحافظة على البيئة.

هذه التحوّلات الجديدة في الإدارة تمّ تحقيقها من خلال أربعة عناوين أساسية، سنعرض أطرها النظرية والممارسات التي تغيّرت بناءً عليها وهي: المهارات الإدارية العامة، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارات إدارة الموارد المادية، ومهارات إدارة الذات والتواصل.

وما نلفت إليه كونه ذا أهميّة، هو أننا سعيينا معاً، مؤسسات تعليمية ورعاية، إلى تحسين الممارسات في تطبيق المهارات الإدارية على صعيد المجالات كافة بما يحقق الرؤية المشتركة والتوازن في أداء المؤسسات مستفيدين من معارف ومهارات وحدات برنامج التطوير الإداري. وسيتم التطرّق في سياق الفصل إلى أمثلة واقعية توضح الكيفية والتجربة في كلّ عنوان من عناوين إطار العمل الإداري.

### أولاً: المهارات الإدارية العامة

حظي علم الإدارة باهتمام كبير نلمسه من عدد التظريّات التي دارت في فلكه، والكتابات التي تمّ تأليفها حوله، والآراء والاتجاهات التي اختلفت وتعدّدت بصدده. وتطرّق برنامج التطوير الإداري الى عرض للنظريات المؤثرة، ومن أهم المفكرين في تاريخ الإدارة ونظرياتهم: فريدريك تايلر (1856 – 1917) مؤسس ما يعرف بالإدارة العلميّة «Scientific Management»؛ تتلخّص نظريّته بأوامر ومراقبة Command & Control، وبوجود طريقة واحدة في العمل، وأنّ العمّال هم عمّال فقط لا تربطهم أي علاقة برب العمل «Labors not Human Resources»، كما تركز نظريته على خمس خطوات للإدارة العلميّة: تحديد خطوات أو إجراءات العمل، إلغاء أي نشاط غير ضروري، تحديد وقت العمل، تنفيذ العمل بأقصى سرعة، ومراقبة مشدّدة للعمّال دون إفساح المجال لأيّ إبداء للرأي.

هنري فايول (1841 – 1925) Henry Fayol، تركّزت نظريته على روح العمل الجماعي الذي يعتبر من أهمّ العناصر الإدارية «esprit de corps». كما يعتبر أنّ تحفيز الموظفين هو أمر بالغ الأهمية. وكان له 14 مبدأ تتعلق ب: تقسيم الأعمال، السلطة والمسؤولية، طريقة التصرف، وحدة الأمور، التوجيه، المركزية، والإنصاف....

ماكس ويبر (1864 – 1920) Max Weber تسمّى نظريته فيما وراء الإدارة العلمية «Beyond Scientific Management». معه أصبحت الإدارة بيروقراطية، والمؤسسة مبنية على: الدقة، السرعة، معرفة الملفات، عدم الالتباس، الاستمرارية، الوحدة، التقليل من احتكاك الكلفة المادية والشخصية.

باركينسون (1910 – 1933) Parkinson، تحوّلت الإدارة معه إلى أمر إنساني.

لويس آلن (1973) Louis Allen وهنري منتزبرغ (1973) Henry Mintzberg؛ تمحورت نظرية كل منهما حول الوظائف الإدارية الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

بيتر دراكر (1909 – 2005) Peter Drucker، عُرف بالمفكّر الإداري الأكثر أهمية مؤخراً. وعلى يديه شهدت المفاهيم الإدارية تغييرات واسعة. أهمّ نظرياته هي التي تتعلق بمهام المدير الخمسة: تحديد الأهداف، التنظيم، التحفيز والاتصال، القياس والتحليل، تنمية الموظفين. هؤلاء المفكّرون كانوا من أهم من وضع نظريات للإدارة. واليوم هناك الكثير من التحويرات حول هذه النظريات.

تعرف مدير المبررات على هذه النظريات وارتأوا اعتماد نظرية لويس آلن في علم الإدارة لتكون مادة التدريب في برنامج التطوير الإداري<sup>(1)</sup> الذي اعتمده المبررات، والمستوحى من برنامج لويس آلن للتدريب الإداري Louis Allen Training Program،

(1) نظم التدريب شركة الـ QMI (Quality Management Institution – Beirut, Lebanon, Airoport Road, Allied center, 3rd Floor. Tel: 00961-1-455512,3,4)

حيث بني التدريب على نظرية لويس آلن في الإدارة. وقدم التدريب أ.محمد فواز.

الذي يركز على المهارات الأساسية التي يعتبر اكتسابها شرطاً للنجاح في أداء العمل الإداري المؤسسي. فمهنة المدير، كغيرها من المهن المستقرة، تتضمن أداء عدد من الوظائف الرئيسية والتمكّن من المهارات الأساسية اللازمة لأداء تلك الوظائف.

يبدأ البرنامج بلمحة عن مفهوم الإدارة المؤسسية والرسالة الموحدة والرؤية العائدة إليها، ومكونات هذه المؤسسة، كمجالات العمل والوظائف فيها. كما يسعى البرنامج إلى تعريف المديرين بالمواصفات والمهارات التي يجب أن يتمثل فيها المدير، والمهام التابعة له.

يغطي البرنامج الوظائف الأربع الأساسية للإدارة التي أطلق عليها مصطلح تصنيفات العمل الإداري: التخطيط<sup>(1)</sup>، التنظيم<sup>(2)</sup>، التوجيه<sup>(3)</sup> والرقابة<sup>(4)</sup>. ويقوم على إكساب المشاركين المهارات الأساسية التي يحتاجها المديرون للقيام بهذه الوظائف، بصرف النظر عن الطبيعة الفنية للوحدات التي يديرونها (تسجيل، تحصيل مستحقات وأقساط مدرسية، إشراف تربوي وإعداد البرامج التعليمية، إشراف رعايي الخ..). بعد التمكن من هذه المهارات الأساسية، يستطيع المديرون أن يكتسبوا المهارات المتخصصة المناسبة لمجال عمل كل منهم، فيجمعون بين المهارات المهنية والمهارات الإدارية.

يهتم البرنامج على وجه الخصوص بعمليات التخطيط مع التركيز على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وترجمتها إلى خطوات تطبيقية. وهنا تأتي

(1) التخطيط: هو العمل الذي تؤديه إدارة المؤسسة لكي تحدّد مسبقاً مسار العمل الذي يجب الوصول إليه في المستقبل.

(2) التنظيم: هو العمل الذي يؤديه المدير، المشرفون وسائر المدراء، لترتيب العمل بصورة تسمح للقائمين على العمل بتأديته بصورة فعالة.

(3) التوجيه: هو العمل الذي يؤديه المدير، المشرفون وسائر المدراء أثناء تنفيذ العمل (توجيه وقيادة العاملين والإشراف عليهم وتحفيزهم).

(4) الرقابة: وهي العمل الذي يؤديه المدير لتقييم وضبط العمل أثناء أدائه لتقدير النتائج التي تم تحقيقها.



عملية التنظيم المؤسسي وتوصيف الوظائف والمهام الرئيسية في المؤسسة، وذلك يتطلب معرفة دقيقة في كيفية التوجيه والقيادة والأساليب التي يجب اعتمادها، وكيف تتم عملية الرقابة والتقييم، كتحسين جودة أداء المؤسسة في نطاق العمل ومجالات التقييم الأخرى.

في حال وجود مشكلات، ينظر البرنامج إلى كيفية تطبيق الأسلوب العقلاني في حل المشكلات لتحليل المشاكل التي تواجهها الإدارات وكيفية معالجتها بموضوعية بعيداً عن الانفعالية أو الشخصية.

ومن المفاهيم الجديدة التي تضمنها البرنامج العلاقة بين العمل والنتائج، حيث تحوز العلاقة بين العمل والنتيجة على أهمية خاصة في نظام الإدارة. فلكي ينجح القادة الإداريون عليهم تحديد النتائج التي يرمون إلى تحقيقها، ثم تحديد الأعمال المنوط بهم القيام بها لتحقيق هذه النتائج. هذه العلاقة بين العمل والنتائج هي من المؤثرات الرئيسية على السلوك البشري بوجه عام، إذ يخطر الأفراد في العمل ساعين لإرضاء احتياجاتهم، فإذا أثمرت الجهود وحقت الأعمال المستهدفة منها أشبع الأفراد احتياجاتهم.

والمنظمات كما الأفراد نشأت لكي تلبي احتياجات معينة: احتياجات ملاكها أو المساهمين، موظفيها، مورديها، المستفيدين والمجتمع الذي تعمل فيه، وأن التحديد الدقيق للاحتياجات التي تسعى المنظمة لإشباعها يتم من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن تأمين هذه الحاجات يكون عندما تتحقق نتائج معينة. ولا تتحقق تلك النتائج إلا إذا نجحت المنظمة في أداء الأعمال المطلوبة، بالمستوى المطلوب، للوصول إلى تلك النتائج.

هنا وجد المديرون أنفسهم أمام منظور جديد للمؤسسة التربوية وهو أنها منظمة إدارية كأي منظمة عمل أخرى، وأن طريقة تنظيم الإدارة وترتيب عملها هي التي تحدد نوع المنظمة التي يقودها المدير ومستواها. فالمدیر لن يتمكن من التحكم في نتائجها إذا لم يتحكم في عمله، ولن يتمكن من توقع مستوى النتائج المنتظرة إلا إذا قام بالتقييم لمستوى جودة العمل المؤدى. أما إذا انتظر حتى تتحقق النتائج ليقيسها، فيكون الوقت قد فات لتحسين العمل أو تصحيح مساره.



والفكرة الجديدة التي أضاء عليها البرنامج في هذا السياق، أنّ قدرة المديرين على تحميس وتحفيز العاملين على أداء العمل تزداد، إذا فهم هؤلاء كيف يؤدي تحقق النتائج إلى تأمين احتياجاتهم. ولإنجاز أكثر النتائج فاعلية من خلال الآخرين، فإنّ على المديرين أن يخططوا وينظموا ويوجهوا ويراقبوا بما يضمن إرضاء احتياجات العاملين لديهم بالإضافة إلى احتياجاتهم الخاصة واحتياجات مديريهم وزملائهم وأصحاب المصلحة الآخرين.

قدّم برنامج التطوير الإداري العمليات الإدارية في حلقة مترابطة ضمن إطار متكامل لعمل الإدارة، وأعاد تعريف دور المدير من فرد يؤثّر في سلوك الآخرين، بحيث يعملون سوياً لتحقيق نتائج معينة، وأساس تأثيره عليهم هو خصائصه الشخصية وبصيرته النافذة ومهاراته المتميزة، إلى فرد يؤثّر في سلوك الآخرين ويعمل على تمكينهم، بحيث يعملون معاً لإشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين، ولكن أساس تأثيره عليهم هو قدرته على التخطيط وتنظيم أعمالهم وتوجيه أدائهم ومتابعته، بالإضافة إلى بصيرته ومهاراته الشخصية حسب توافرها.

هذه المفاهيم الجديدة المتعددة بما فيها إعادة تأطير دور المدير والتي قدّمها برنامج التدريب على المهارات الإدارية، كانت بداية مسار تحويلي في عمل إدارات المؤسسات وشكّل حالة من القلق وحتى شعوراً بالتهديد للبعض لجهة المتطلبات المهنية والمواصفات التي يجدر أن يحققها المدير ليوكب التوقعات الجديدة لعمل الإدارة.

فعملية التخطيط وإن لم تكن غائبة عن عمل الإدارات، إلا أنّها لم تكن من ضمن منهجية كالتى أتى بها التدريب في برنامج التطوير الإداري، إذ كانت خطة عمل المدير والأقسام عبارة عن أهداف عامة وأهداف خاصة تتطلق من مجالات العمل المتعددة للموقع الوظيفي، وترتكز على مراعاة الإمكانيات الداخلية للمؤسسة؛ أي أنّ الأعمال والمهام والأنشطة تحدّد بالاستناد إلى الإمكانيات المتوفّرة بدل أن تسعى الإدارة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأعمال الأساسية الهادفة إلى تحقيق الأهداف. ولم



يكن هناك مستويات معيارية تربط العمل بالنتيجة، ومهل زمنية محددة، وطريقة قياس واضحة بأدوات موضوعية لمدى تحقق الأهداف والمستويات المعيارية، كما أنها لم تكن تشمل المستويات كافة في الهرم الإداري.

جاء برنامج التطوير الإداري وأحدث تطوراً لافتاً عبر تقديمه الإطار النظري لخطّة الموقع الوظيفي بدءاً من رسالة المؤسسة وبناء الرؤية (لكل مؤسسة رؤية ورسالة يشارك المدير في وضعها)، فبدأت ورشات استمرت على مدى سنتين أنجزت خلالها رسالة المؤسسات التعليمية ومن ثمّ رسالة المؤسسات الرعائية. وكان على كل صاحب موقع وظيفي أو أيّ مسؤول يشكّل موقعاً وظيفياً في المؤسسة أن يطلع على رسالة وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وينطلق بعد ذلك لوضع رسالة موقعه الوظيفي التي من المفترض أن تكون منبثقة من رسالة المؤسسة الأم، وهي التي تحدّد النتائج الأساسية التي ينبغي على المدير وعلى الفريق الذي يقوده السعي لتحقيقها بشكل متواصل، بالإضافة إلى أنها تحدّد المجالات التي ستوجّه لها الموارد المهمة والمتاحة في الموقع الوظيفي.

أصبحت رسالة الموقع الوظيفي بمثابة المرشد الدائم للأعمال التي يمكن أن يقوم بها صاحب الموقع الوظيفي، وهي تشكّل أساساً للتقييم الذاتي، فهي التي تعطي فرصة لتقييم المنطلقات والافتراضات التي يبني عليها صاحب الموقع الوظيفي قراراته، وتؤكد الجهد المتكامل بين كل العاملين في الوحدة أو اللجان أو الدوائر والأقسام لتحقيقها بحيث تتضمن رسالة الوحدة التي يديرها صاحب الموقع الوظيفي الالتزامات التي يتعين على كل العاملين في الوحدة تحقيقها. وأخيراً، هي نطاق المساءلة التي يتم تقييم الأداء على أساسها لكون صاحب الموقع الوظيفي مسؤولاً ومعنياً بالنتائج العامة، فهو مساءل لا عن وظيفته فحسب، بل عن النتائج أيضاً وعن الأداء الذي تقدّمه الوحدة التي يتولّى إدارتها.

يلي إعداد رسالة الموقع الوظيفي، صياغة العوامل الحيوية أو الحرجة<sup>(1)</sup> لتحقيق أهداف الرسالة، والتي تصاغ بطريقة تحدد بوضوح عامل النجاح المطلوب قياسه.

(1) العوامل الحيوية: هي العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف الرسالة، وتتيح للمرء تحقيق الأهداف من موقعه الوظيفي بنجاح.

وتأتي العوامل الحيوية غالباً من العناصر الآتية: المدخلات، العمليات، المخرجات أو النتائج، الإنتاجية، الجودة. بعدها يتم تحديد المستويات المعيارية للعوامل الحيوية التي تمثل المعايير التي يتم استخدامها بشكل مستمر لقياس التقدم الذي يمكن إحرازه في العوامل الحيوية والتي تحكم على العمل كله.

يُعمل بعد ذلك على تحديد الاستراتيجيات الأساسية للموقع الوظيفي، والاستراتيجية هي التي تحدّد الاتجاهات التي ستتحرك فيها المؤسسة وأجزاؤها المختلفة، وهي تقوم أساساً على تحليل الفرص المستقبلية والإمكانات الحالية، وكذلك على فحص أداء المنافسين بغرض مضاهاتهم والتفوق عليهم.

بعدها يتم الانتقال إلى تحديد الأعمال الأساسية المطلوبة وصياغتها لتحقيق النتائج المرغوبة والمحقّقة للمستويات المعيارية الخاصة بالعوامل الحيوية. وتحديد الأعمال الأساسية لكل وظيفة أمر ضروري لكي تتضح مجالات العمل التي تقع في نطاق مساءلة كل وظيفة. وهنا يتم التأكيد على أهمية الالتفات إلى صياغة الأعمال الأساسية بشكل يوضح الفعل والنتائج أي العمل والهدف المقصود منه، كذلك الالتفات إلى ضرورة تغطية الأعمال الأساسية لكافة الأعمال التي تحقّق كل عامل حيوي وقياس تحقّق المستويات المعيارية الخاصة به وأن يكون آخر عمل أساسي هو قياس مدى تحقّق المستوى المعياري للعامل الحيوي.

شكلت المستويات المعيارية الأساس اللازم لرقابة وضبط كل عمل، وتوفّر الفرصة للرقابة الذاتية التي يمارسها كل فرد على نفسه، ذلك أنّ شاغل أي موقع وظيفي لا يستطيع أن يضبط ويراقب أداءه إلا إذا عرف بدقة المعايير التي ستستخدم للحكم على مستويات أدائه لكل عمل، وعرف كيف يقيس أداءه الفعلي ويقارنه بهذه المعايير. وتجدر الإشارة إلى أهمية وجود مستوى معياري للعامل الزمني أو التكرار، وآخر لقياس مدى جودة تحقق الناتج أو الهدف من كل عمل أساسي. مثال عن جزء من عامل حيوي لخطة موقع وظيفي:



| المستوى<br>المعياري (ضمنياً<br>طريقة القياس)   | الأعمال<br>الأساسية  | الاستراتيجية  | أداة<br>وطريقة<br>القياس                          | المستوى<br>المعياري   | العامل<br>الحيوي                    |
|--|--|---|---|---|-------------------------------------|
| مرة شهرياً على<br>الأقل في كل<br>مجلس وبحسب<br>الحاجة<br>مجلس تنسيق<br>مشترك مرة<br>فصلياً<br>أن تضمن النقاط<br>المطروحة<br>من الإدارة في<br>الاجتماعات<br>محك واحد على<br>الأقل من محكات<br>التعليم الفعال          | المشاركة في<br>اجتماعات<br>التنسيق<br>لتأكيد وزيادة<br>الوعي حول<br>مؤشرات<br>فعالية وكفاءة<br>العملية<br>التعليمية<br>داخل الصف | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على محورية تحسين العملية التعليمية داخل قاعات الدراسة</li> <li>- ضبط نوعية التقييم المستمر</li> <li>- نشر مفاهيم وتقنيات البحث الإجرائي عند الهيئة التعليمية</li> <li>- تأكيد المسؤولية الجماعية من خلال العمل الفريقي</li> <li>- المزيد من الإرشاد والتوجيه المهني وتمكين فريق العمل الأساسي</li> <li>- تأمين المراجع والتدريب اللازم لإطلاق المنهاج</li> </ul> | تقرير<br>إحصاءات<br>النتائج<br>من مكتب<br>التسجيل | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقق نسبة نجاح 99% في الحلقتين الأولى والثانية/ 95% في الحلقة الثالثة/ 100% في القسم الثانوي</li> <li>- تحقق 100% نجاح في الإمتحانات الرسمية/ 6% درجات/ درجة من العشر الأوائل</li> </ul> | تحقيق<br>جودة<br>التعلم<br>والتعليم |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يدرج من ضمن دليل عمل الناظر نهاية الفصل الأول من العام 2011-2012</li> <li>- مراجعة الإعلام الفوري للتخصير مرة اسبوعياً حتى آخر شهر آذار - ومرة شهرياً بعد ذلك</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إقرار ومراقبة وتطبيق الإعلام الفوري للتخصير لضبط وجود التحضير ونوعيته</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>المهني وتمكين فريق العمل الأساسي</li> <li>تأمين المراجع والتدريب اللازم لإطلاق المنهاج</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقق 100% نجاح في الإمتحانات الرسمية/ 6% درجات/ درجة من العشر الأوائل</li> </ul>   |                                     |

بعد الانتهاء من إعداد خطة الموقع الوظيفي يقوم من أَعدها بالإجابة على أسئلة لائحة محكات تدقيق خطة موقع وظيفي ليتأكد بأنها تجيب بـ «نعم» عن كافة المحكات المذكورة فيها وهنا تبدأ أول خطوة من التحكيم المهني والتقييم الذاتي.

واجه معظم المشاركين في بدايات برنامج التطوير صعوبة في تحديد العوامل الحيوية وصياغة مستويات معيارية قابلة للقياس، مما تطلب إعادة مكثفة للتدريب ولتنظيم حلقات نقاش مستمرة لتبادل الخبرات والمزاولة بين المديرين ليتمكنوا من التمرّس في مهارات التخطيط الجديدة. ويمكن القول إنّ هذا النهج في التخطيط الإداري الذي تبنت نظريته المبرّات أصبح واقعاً يطبق بانسيابية وجزءاً من ثقافة العمل الإداري تتسم به.

من التخطيط للموقع الوظيفي انتقلنا إلى التخطيط التنفيذي الذي يشمل وضع روزنامات عمل لتنفيذ الأعمال الواردة في خطة الموقع الوظيفي يتم فيها برمجة التخطيط الوظيفي وترجمته زمنياً، ليصبح لدى صاحب الموقع الوظيفي هيكل لروزنامة العمل اليومية التي يمكن له أن يقوم بإعدادها في بداية العام كاملة أو في بداية كل فصل دراسي. وأخيراً، وفي نهاية كل عام، يتم التقييم النهائي لخطة الموقع الوظيفي التي أدرجت من ضمن مؤشرات تقييم الأداء لكل المواقع الوظيفية في المؤسسات، بناء على نظرية ربط العمل بالنتائج.

كذلك ضمن عنوان التخطيط التنفيذي تعرّفنا على المدى الزمني للتخطيط وفق تصنيفات محددة: خطط مستمرة أي أنّها مطبّقة وسارية المفعول، إلا إذا حدثت ظروف تستدعي مراجعتها وتغييرها، وخطط محدودة زمنياً، وهي الخطط المقرّرة تنفيذها والانتهاء منها خلال فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى خطط بعيدة المدى وخطط قصيرة المدى كمدخل إلى التعرّف على مزايا الخطة التنفيذية وتقنيات وضعها، وهي الخطة المراد تنفيذها وإنجاز كافة الأعمال المرتبطة بها في خلال فترة زمنية محددة. تجدر الإشارة إلى أنّ عملية التخطيط عملت على إيجاد قدرات جديدة لدى مختلف



المواقع الوظيفية في الهرم الإداري، حيث استمرت عملية التدريب عليها من ضمن وحدات برنامج التطوير الإداري لثلاث سنوات من أجل تثبيت المفاهيم والاستراتيجية الجديدة وإعدادها، ومن ثم تعميمها بشكل موحد على كل الإدارات التي التزمت بالعمل عليها. ومع انطلاقة العام الدراسي 2012-2013 تمت إعادة تعميم عملية التخطيط بعد أن تمت إعادة صياغتها بإضافة مؤشرات للقياس، إذ برزت الحاجة إلى قياس مؤشرات هذه العملية للتأكد من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها وللاستفادة من نتيجة القياس في التحسين والتطوير سواء للعملية أو لأداء المعنيين بها، في إطار الفحص الدائم والتقييم الذاتي للتطوير.

أما على صعيد التنظيم في مرحلة ما قبل برنامج التطوير الإداري، فقد اقتصرت تلك المرحلة على وجود هياكل تنظيمية في بعض المؤسسات هي عبارة عن تحديد للمواقع الوظيفية الموجودة في المؤسسة، ولم تكن تلتزم بمقاييس التميز في تصميم الهياكل التنظيمية<sup>(1)</sup> التي جاء بها برنامج التطوير الإداري. أما التوصيفات الوظيفية

(1) مقاييس التميز في تصميم الهياكل التنظيمية:

- مقياس الأهداف: الهيكل التنظيمي مصمم لتحقيق أهداف مقبولة ومفهومة.
- مقياس التخصص: كلما كان العمل المجهود إلى الأفراد أكثر تخصصاً - في حدود التحمل الإنساني- كلما زادت إمكانية الأداء الكفوء.
- مقياس المساءلة: نطاق المساءلة عن الأعمال الإدارية والفنية محدد بوضوح.
- مقياس التقسيم: عندما تنقسم وظيفة معينة إلى عدد من الوظائف، فإن الإشراف الفني على الوظائف الجديدة ينتقل إلى المستوى الأعلى مباشرة.
- مقياس النطاق الأوسع للإشراف: يشرف المديرون على أكبر عدد من المرؤوسين يستطيع كل منهم إدارته بفاعلية.
- مقياس العدد الأدنى من المستويات: يحتوي هيكل المنظمة على العدد الأدنى من المستويات التنظيمية اللازمة لاستيعاب العمل، وفقاً لطريقة التقسيم.
- مقياس موقع وحدات الدعم: الوظائف والوحدات المسؤولة عن تقديم الدعم الفني والإداري موجودة في المواقع التي تتيح لها تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة والمشورة لأكثر عدد ممكن من الوحدات المستفيدة من خدماتها.
- مقياس النقاوم: التركيبات والأشكال التنظيمية القديمة التي أصبحت غير مناسبة لأوضاع العمل المستجدة يتم تغييرها والانتقال منها إلى أشكال أنسب عند الحاجة، بما يقتضي أن تكون الإدارة

فكانت عبارة عن لائحة مهام تحدد بطريقة استثنائية تحكمها رؤية الإدارة من جهة وخصوصية المؤسسة من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى ظهور تفاوت بين موظفي الموقع الوظيفي الواحد في المؤسسات تمثل بممارسات لصرف الرواتب غير مناسبة وغير منتظمة وغير عادلة أحياناً، إلى جانب عدد من الشكاوى والشعور بالغبن وتكرار سوء التفاهم الناتج عن التضارب في الصلاحيات والمسؤوليات، والانتقاء العشوائي الذي أدى في بعض الأحيان إلى تحويل فرص النجاح إلى مخاطر للفشل ومدعاة للإحباط وهدر للوقت والتدريب غير المستند إلى الحاجات أحياناً والذي يفقد أثره خلال فترة وجيزة.

التدريب الذي تضمنه برنامج التطوير الإداري ركز على تقنية إجراء تحليل وظيفي<sup>(1)</sup> له مبادئه ومرتكزاته، لإعداد التوصيفات الوظيفية المبنية على صياغة إجرائية للمهام والمسؤوليات مع تحديد الهدف أو الناتج المتوقع من كل مهمة، إضافة إلى تحديد المؤهلات والمواصفات المطلوبة للموقع الوظيفي. فتم البدء بالعمل على إعادة صياغة التوصيفات الوظيفية استناداً إلى تقنية التحليل الوظيفي. من خلال لجان من المشاركين في برنامج التطوير الإداري، وبذلك نكون قد حصلنا على التوصيف الوظيفي الذي يضمن للإدارة القيام بتقييم دقيق ومسؤول للوظائف من أجل تحديد التعويضات والرواتب والأجور بطريقة منتظمة وعادلة بين الأفراد والمجموعات،

مدركة وقادرة على التعامل مع الضغوط التي توجد في منظمات كثيرة للاحتفاظ بالأشكال القديمة بصرف النظر عن صلاحيتها.

- مقياس الإشراف الموحد: لا يشرف على أي فرد في أدائه لعمل معين إلا مدير واحد.
- مقياس الوظائف المساعدة: هناك أسباب واضحة تبرر وجود كل وظيفة مع الوظائف المساعدة التي تم إنشاؤها بالمؤسسة.

(1) التحليل الوظيفي هو عملية جمع، وتحليل وتدقيق وتوثيق للمعلومات المهمة والضرورية المتعلقة بعمل ما، وهو يجيب على العديد من الأسئلة أهمها: كيف يقوم الموظف في عمله؟ أي ما هي الطرق والتقنيات والادوات المستخدمة؟ ما هي الأعمال التي يقوم بها الموظف؟ أي الواجبات والمهام، ما هي مؤهلات العاملين؟ أي مدى توفر المهارات والمعارف والتحصيل العلمي والقدرات والتمتطلبات الجسدية، ما هو الناتج المحقق من خلال قيام الموظف بهذه الأعمال؟



وتوفير إمكانية التوظيف والاختيار على أساس الخبرة والكفاءة والمساعدة على تعريف وتحديد المستويات المعيارية للأداء<sup>(1)</sup>.

كما تم الالتزام بمقاييس التمايز في إعداد الهياكل التنظيمية لكل مؤسسات المبرّات، والتركيز في عملية التنظيم على ضرورة وجود خطط تنفيذية للمشاريع والأنشطة والبرامج.

التغيير الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري في تقديم الإطار النظري المفاهيمي لعملية التنظيم، على أنه يهدف إلى ترتيب العمل المطلوب إنجازه ورسم مسارات العلاقات بين أجزائه بما يضمن تمكين العاملين من أداء ذلك العمل بأكبر درجة ممكنة من الفاعلية أعطى الإدارات معرفة جديدة شملت، إضافة إلى المقاربات المختلفة المرتبطة بأنواع الهياكل التنظيمية ومقاييس تعديل الهيكل الوظيفي والتوصيفات الوظيفية للمؤسسة، التعرف على مفهوم التمكين الذي هو جوهر عملية التفويض الإداري والذي لم يكن معمولاً به في المرحلة التي سبقت إطلاق برنامج التطوير الإداري. والتمكين الوظيفي يتحقق حين يكون التفويض أكثر فعالية. كما أنّ التفويض لا يمكن له تحقيق أهدافه على صعيد تمكين العاملين وإكسابهم الخبرة والتجربة اللازمة ما لم تتم مراعاة مبادئ التفويض القائمة على التأكد من وضوح كل من المسؤولية والسلطة والمسئولية. غير أنّ اعتماد مبدأ التفويض للتمكين اقتصر على عدد محدود من مؤسسات المبرّات حيث استطاع مديرو هذه المؤسسات إيجاد نماذج واقعية للإدارة الجماعية من خلال توزيع الصلاحيات التي كانت متمركزة عند المدير على مدرء الأقسام أو الحلقات التعليمية مثل التوظيف، وتقييم الأداء، والمصادقة على الخطط... إلخ، أما بقية المديرين فقد احتاج تقبلهم لمبدأ المشاركة في المسؤوليات والصلاحيات إلى تدخل مباشر من الإدارة العامة إذ أنّ أيّ تغيير خارج قناعة المدير الميداني سيتعثر ويحتاج إلى تدخل دائم لتصويبه والمحافظة على إستمراريته. وإذا تفكرنا في أسباب التفاوت عند المديرين بين متحمسين لمبدأ التفويض

(1) المستويات المعيارية للأداء: ما هي المعايير التي تدل على أن الأداء يتم على المستوى المطلوب؟



وبين المترددين منه نجد أنّ المجموعة المندفعة هي التي تتمتع بخلفية علمية قوية وثقافة تربوية متجددة وثقة بقدراتها، ولذلك لم تشعر بالتهديد بفقدان الموقع المتقدم في حال بروز طاقات وقيادات جديدة. وواقع تجربتنا في المبرّات أظهر أنّ المدير الذي لا يتقبّل ويشجّع تطوّر فريقه الإداري ويسهّل له تحقيق طموحه سوف لن يستمر وهذا ما حصل في بعض المؤسسات التي تغيرت إداراتها.

ها نحن قد وصلنا إلى الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة وهي **عملية التوجيه والقيادة** التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل المتغيّرات التي أحدثها الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى مفهوم الإدارة الحديثة..

التغيير الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري في هذا المضمار تمثّل في تقديم رؤية جديدة لعملية التوجيه والقيادة كوظيفة من وظائف الإدارة والانتقال من مرحلة ارتبطت فيها عملية التوجيه والقيادة بشخص المدير إلى القيادة المتمثلة في توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معهم والتأثير فيهم نحو أهداف التنظيم.

لقد كانت الممارسات التي يقوم بها المدير في كثير من الأحيان انعكاساً لإرادته ورؤيته الخاصة، وكان التوجيه يقتصر على إعطاء التعليمات وتوزيع المهام وإصدار التبليغات والتعاميم؛ وظهر ذلك جلياً من خلال نمط متابعة المدير وإشرافه على العملية التعليمية والإدارية، إدارته للاجتماعات، تفاعله مع المعلمين والإداريين، إفساحه المحدود في المجال للعاملين للتعبير عن أفكارهم والسماح الخجول للمبادرات الفردية والجماعية، وهذا ما انعكس بشكل واضح في التقارير السنوية للمدير حيث غابت عنها مفاهيم أساسية مثل رعاية العاملين وتمكينهم، تقييم جودة التعلم والتعليم والرعاية، تبني العاملين لرؤية مشتركة وتطويرها وغيرها من المفردات والمفاهيم المرتبطة بالتوجيه والقيادة. كما أنّ الممارسات والخبرات المكتسبة والدروس المستفادة بقيت معظم الأحيان خبرة ضمنية عند المدير، دون التفاته لضرورة نقلها للآخرين أو كيفية نقلها عبر عملية التوجيه والقيادة..



لقد أوجد برنامج التطوير الإداري أبعاداً جديدة لدور المدير في القيادة والتوجيه، وذلك بتنشيط وتعزيز الدافعية لدى العاملين، والمرتكزة على أهمية فهمه لخصائص وصفات العاملين ومعرفته بالمحفّزات لدافعتهم، وفي توضيح النتائج المتوقعة منهم، وتوفير الفرص لإبداء الرأي والنقاش وإطلاق المبادرات وتمكينهم في الحدود المتاحة، وإدراك أنّ افتراض تماثل دوافع الموظفين مع دوافع المدير والنظرة النمطية وعدم لحظ الفروق الفردية بين العاملين، كلّها عوامل تكثّر الإحباط لدى العاملين وتستهلك طاقاتهم وتضعف دافعتهم. كما ربط البرنامج عملية التوجيه والقيادة بالتواصل السليم نظراً لما لهذا الموضوع من دور أساسي في تشكيل الفهم المشترك بين العاملين حتى يتمكنوا من العمل معاً بطريقة فعالة.

وقد انعكس أثر برنامج التطوير الإداري بشكل واضح في ممارسات تمثّلت في وضع أهداف من الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان، مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً بها من قبل الأفراد وفرق العمل، والاعتماد على الأسلوب المقنع الذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو الأهداف والتأكيد على دورهم في تحقيق الأهداف، وتوصيف دقيق لتوقعات الأداء ولتنظيم العمل بانسيابية، مع لحظ التناسق بين الصلاحيات والمسؤوليات.

تمّ توثيق هذه الممارسات في آليات وأدلة مأسست العمل، نذكر منها: دليل عمل مدير، دليل عمل نائب مدير، دليل عمل مدير حلقة، دليل عمل ناظر، دليل عمل منسق، دليل عمل المنسق العام للبرنامج التربوي في المؤسسات الرعائية... إلخ حيث ورد فيها الإجراءات كافة التي تساعد المسؤول على قيادة وتوجيه فريق العمل معه، وعلى أعمال الرقابة والتقييم كما تشكّل كشاف طريق لمن يتولى أيّ موقع وظيفي ليقوم بمسؤوليته بثقة ويحسّن من فرص النجاح في عمله.

أما الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة فكانت **الرقابة والتقييم** حيث قدّم

البرنامج مقارنة تمثلت بالرقابة بالاستثناء<sup>(1)</sup>. هذه المقاربة الجديدة أحدثت نقلة نوعية في عملية الرقابة والتقييم التي كانت تركز سابقاً على الرقابة بالتفتيش التي يغلب عليها الانطباعات الشخصية، شفوية كانت أم خطية، التي كان المدير يكوّنها عن طريق الملاحظة الشخصية أثناء جولاته اليومية التفقدية، مشاهداته، لقاءاته، وتواصله اليومي الرسمي وغير الرسمي مما أفقد التقييم فرصة الاستفادة من تغذية راجعة وتقييم يتميّز بدقة المقاييس ويسمح للمؤسسة من التعامل مع مخرجات التقييم وبناء تخطيط جديد.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ صلاحية ومسؤولية المدير في الرقابة والتقييم كانت شبه مطلقة باستثناء بعض الإجراءات والزيارات الإدارية الإشرافية والتفقدية المتباعدة في أغلب الأحيان لمدير عام الجمعية أو ممثلين عن الإدارة العامة بهدف تكوين معطيات عامة حول سير العمل في المؤسسات التعليمية والرعاية على المستويين التربوي التعليمي والإداري أو التربوي الرعائي والإداري بما يساعد الإدارة العامة في التعرّف على نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين وبحثها مع المدير لتكون نقاط تركيز له في عملية الرقابة والتقييم..

واجه المديرين صعوبات وتحديات عديدة عند تطبيق الرقابة بالإستناد إلى الأدوات التي تعتمد على جمع المعلومات للقياس الدقيق لانحرافات الأداء الفعلي بناءً لخططٍ متفق عليها تتضمن مستويات معيارية وتحديداً لمدى التفاوت المسموح به عن المستويات المعيارية مما يسمح بالرقابة الذاتية خلال القيام بالأعمال قبل الوصول إلى تقييم النتائج. من هذه التحديات، صعوبة تعديل العادات الذهنية والقناعات المهنية التي انعكست في ممارسات المدير لا سيما أنه يجدر به مراعاة العديد من الاعتبارات عند تخطيط عملية

(1) الرقابة بالاستثناء: تعتمد على القياس الدقيق لانحرافات الأداء الفعلي، تتطلب خططاً ومستويات معيارية وتقارير مفهومة ومنتق عليها، كما تتطلب وقتاً وتفكيراً وجهداً، وتحديداً لمدى التفاوت المسموح به عن المستويات المعيارية. تسمح بالرقابة الذاتية.



الرقابة أبرزها: المستويات المعيارية: أي ما هي المعايير التي تدل على أن الأداء يتم على المستوى المرغوب به؟ ومقاييس الأداء: أي ما هي المعلومات المطلوبة لمقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية المتفق عليها؟، إلى جانب تقييم الأداء: أي ما هو تقديرنا لمستوى الأداء الفعلي مقارنةً بالمستويات المعيارية؟ وتصحيح الأداء وتحسينه: أي ما الذي يجب عمله لكي يرتفع الأداء إلى المستوى المرغوب من التميز؟.

أمّا خصائص نظم الرقابة الفعّالة فهي: قياس الأداء الفعلي مقارنةً بالمستويات المعيارية، ومساعدة الإدارة للتدخل لتصحيح الانحرافات أو تعديل المستويات المعيارية. ولكي تتجح عملية الرقابة والتقييم لا بدّ من جدولة عملية قياس الأداء، ويمكن أن يكون ذلك من خلال اجتماعات أسبوعية، تقارير شهرية، تقييم فصلي، تقييم نصف سنوي، أو عند المراجعة السنوية لتوزيع العمل وتحديد الرواتب. أما في ما يتعلق بتقييم الأداء وإدارة الأداء فسوف نرى ذلك لاحقاً عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية.

الممارسات الجديدة الناتجة عن التطوير في المهارات الإدارية العامة في المؤسسات تم توثيقها في أنظمة وآليات وأدلة عمل للمؤسسات التعليمية/الرعايائية، منها عملية التخطيط الوظيفي التي شملت شرحاً لأهمية وجود رسالة لكل موقع وظيفي، منطلقة من رسالة المؤسسة، وتحديد العوامل الحرجة لتحقيق رسالة الموقع الوظيفي، وتحديد مستويات معيارية لقياس تحققها، وأعمال أساسية مرتبطة بتحقيق العوامل الحيوية. وتمّ إدخال عملية التخطيط التنفيذي من خلال إعداد روتنامة عمل يومية/أسبوعية/شهرية استناداً إلى الأعمال الأساسية الواردة في خطة الموقع الوظيفي وإلى أدلة العمل، ويتم تقييم إنجاز الروتنامة من خلال تقارير العمل. وفي نهاية كل عام يتم تقييم خطة الموقع الوظيفي لقياس مدى تحقق المستويات المعيارية للعوامل الحيوية، واقتراح خطوات التحسين والتي تدرج كمعامل حيوية في خطة العام الذي يلي، وبالتالي أصبحت عملية التخطيط حلقة متكاملة. كذلك فيما يتعلق بعمليات الرقابة على الأداء، تمّ إعداد أدوات تساعد على جمع معلومات عن الأداء، نوعيته ومدى فعاليته مثل:

استمارة مراقبة دفاتر التحضير، استمارات الرقابة على الخطط التعليمية<sup>(1)</sup>، استمارة تقييم فقرات البرنامج التربوي، استمارة مشاهدة أسرية...، كما انعكس مفهوم تقييم أداء المؤسسة استناداً إلى خارطة العمليات الإدارية التي تم إعدادها بناءً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتم إيجاد معايير واضحة ومحددة ومؤشرات قابلة للقياس تمكن المؤسسة من تقييم أدائها ككل بالاستناد للمؤشرات الواردة في هذه العمليات الإدارية ومنها عملية التخطيط الوظيفي، عملية تقييم تحصيل التلاميذ، عملية التسجيل، عملية الدمج التربوي، عملية تقييم الأداء، عملية تصميم وإعداد المناهج...

وقد عكست نتائج دراسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري التحول في ممارسات المديرين والأشخاص الميدانيين نتيجة الوعي المكتسب من برنامج التطوير الإداري للمهارات الإدارية العامة، حيث أظهرت النتائج أنّ الممارسات الإدارية المرتبطة بالمهارات الإدارية العامة تقترب من تحقيق التوقعات في المؤسسات بشكل كبير.

(1) المادة: ..... تاريخ ..... الصف ..... المدرس: .....

تاريخ المراقبة الحالية: .....

عدد المراقبات السابقة مع التواريخ: العدد: ..... في التواريخ: .....

مصادر المعلومات: .....

(1) .....

(2) .....

(3) .....

نتيجة المراقبة: .....

خلاصة رأي المراقب: .....

| ملاحظات | الصف | عدد الدروس المنجزة | عدد الدروس غير المنجزة | شرح ما لم ينجز وأسباب عدم الإنجاز | كيفية التعويض | ملاحظات |
|---------|------|--------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|
|         |      |                    |                        |                                   |               |         |

اسم المراقب وتوقيعه: .....

رأي مدير الحلقة/ المؤسسة: .....



## ثانياً: إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية عليا

تؤكد رسالة المبرّات على التنمية الإنسانية الرسالية، لذلك كان الاهتمام بالموارد البشري لأنه العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

جاء ترتيب وحدة مهارات إدارة الموارد البشرية من حيث الحاجة إلى التطوير، كما أظهرتها دراسة الاحتياجات التدريبية، في مركز متقدم، بحيث أعطته الإدارة العامة المرتبة الأولى كأولوية للتدريب قياساً على الوحدات الأخرى ضمن هذا المحور بينما وضعه المديرون في المرتبة الرابعة. هذا التفاوت في الآراء بين الإدارة العامة والمديرين لناحية الأولوية في التدريب يمكن تفسيره بأن الإدارة العامة، نتيجة ازدياد عدد الموظفين بسرعة قياسية في مؤسساتها ووعيها أنّ الأداء الوظيفي الأمثل ينعكس إيجاباً على جميع المستفيدين من خدمات الجمعية سواءً كانت هذه الخدمة تعليمية، رعائية تربوية، صحية، خدماتية، إنتاجية... الخ، كانت ترى أنّ إدارة الموارد البشرية لها دور مغاير عما كان يقوم به قسم شؤون الموظفين من متابعة شؤون العاملين المادية والقانونية. هذا الدور يتمثل في إدارة أداء الموظفين وعملية اختيارهم ووضع برامج التدريب والتأهيل اللازمين، وهو بالتالي ما يحقق أهداف رسالة المبرّات.

ولترجمة هذه الرؤية إلى ممارسات، شاركت الجمعية في العديد من المؤتمرات وورش العمل التي تناول هذا الموضوع، وكان منها المشاركة في «اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة»<sup>(1)</sup> حيث كان أحد المواضيع التي عالجها الاجتماع «إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة»، إذ أضاء على مفهوم إدارة الموارد البشرية مقابل شؤون الموظفين. بعدها تمّ تنظيم بعض الدورات لإدارات المؤسسات مع مختصين أو بالتعاون مع مؤسسات جامعية، إلا أنّ التفاوت بين المؤسسات استمر

(1) اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة، مع التركيز على الأدوات الالكترونية المساعدة واجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة في المنطقة الأورومتوسطية من تنظيم الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تموز 2003.

قائماً نظراً لتفاوت الاستجابة إلى التغيير والتطوير بين المديرين ولعدم وجود تدريب مهني ممنهج مبني على إطار نظري متكامل وعلى أنشطة تطبيقية تربط النظرية بالممارسة، ومن ثم متابعة رصد الأثر على الأداء مما شكّل عائقاً أمام تطوّر المؤسسة واستمراريتها.

اقتصرت وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات المبرّات قبل برنامج التطوير الإداري على قسم شؤون الموظفين في الجمعية. مهمة هذا القسم متابعة شؤون العاملين فيما يتعلق بالرواتب والأجور والتعويضات والضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية وغيرها من المسائل ذات العلاقة بالحقوق المادية والقانونية للموظف، أما الوظائف الأخرى من اختيار الموظفين، تعيينهم، تدريبهم وتأهيلهم وتقييم أدائهم فكانت من ضمن مسؤوليات إدارات المؤسسات، وتنفيذ هذه المسؤوليات كان يتفاوت بين مدير وآخر بحسب خبرة المدير وخلفيته الثقافية والمهنية..

بدأ برنامج التطوير الإداري مع وحدة المهارات الإدارية العامة تبعها التدريب على وحدة إدارة الموارد البشرية استجابة لحاجة استراتيجية للمؤسسات بدأت تصبح طارئة وملحة كما أشرنا فتمّ التعاون مع شركة عالمية متخصصة<sup>(1)</sup> في هذا المجال لتقديم التدريب.

قدّم البرنامج الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بأنها عملية إدارية متكاملة تمارس وظائف الإدارة المتعارف عليها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة بدءاً من التخطيط لتوظيف الطاقات البشرية مروراً بتوصيف الأعمال وتنظيمها وتحديد نطاق المسؤوليات والصلاحيات إلى المتابعة والتوجيه المتمثلين

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي قدمتها شركة: ICTN: International Consulting and Training Network

Beirut, Lebanon, Jdeide-Asseily Str. Azar & Chaaya Bldg. 3rd Floor, Telephone: +961.1 897353

+961 1 879231

درّب على المادة النظرية فاي نيو فادومسكي



بالتدريب والتحفيز وإدارة سلوك العاملين والعوامل المؤثرة في إنتاجيتهم، وذلك لتنمية السلوك الملائم الذي يحقق زيادة وفعالية في الإنتاجية وصولاً للتقييم من خلال أنظمة تقييم الأداء بما يضمن المحافظة على الطاقات البشرية وتحفيزها وتمييزها وصولاً إلى إدارة شؤون الموظفين القانونية والمادية.

وتمّ تقديم هذا المفهوم للمتدربين ضمن أربعة عناوين سُمّيت أربع جواهر، هي: سير عملية إدارة الأعمال البشري بالكامل، اختبار تدريب وتنمية العاملين، حلول وتحديات إدارة الأداء، علم النفس الخاص بسلوك الموظف وبالمحفزات في العمل. أما فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين المادية والقانونية فقد تم استثناءه من هذه العناوين بناءً لطلب الإدارة العليا في الجمعية نظراً لعدم الحاجة للتدريب عليه. والجدير ذكره أنّ وحدة الموارد البشرية هي من أكثر الوحدات التدريبية التي تضمنت أنشطة تطبيقية واقعية واستُخدمت فيها تقنيات مثل: تمثيل أدوار، تسجيل مقابلات، تقييم أداء، دراسة حالات، محاكاة لمواقف تعكس مهارات إدارة أداء العاملين.. الخ وهو ما ساهم لاحقاً في انعكاس هذه المهارات على ممارسات المشاركين في التدريب وهو ما سيصار إلى الإضاءة عليه.

شكّل الإطار المفاهيمي صورة متكاملة في وعي المديرين لوظائف إدارة الموارد البشرية واعتبار أنّ المسؤوليات التي كانوا يقومون بها والتي سبق ذكرها وأعمال شؤون الموظفين تندرج تحت عنوان إدارة الموارد البشرية، وهذا ما ساعد المديرين على التبنّي السريع للإطار المفاهيمي، وعبّد الطريق لاحقاً لتغيير وتطوير الممارسات التي كانت سائدة، لأنّ ممارسة أمر ما لسنوات يصبح مع الوقت قناعة بغض النظر إذا كانت هذه الممارسة ممنهجة أم لا.

أولى بشائر التغيير كانت منهجة عملية التوظيف حيث كانت قبل برنامج التطوير الإداري تقتصر عند التوظيف في المواقع التربوية (التعليمية والرعاية) على مصدر واحد للمعلومات هو مشاهدة صفية لدرس يقدّمه المعلم أو مشاهدة أسرية لنشاط



يقدمه المشرف الرعائي في المؤسسة الرعائية. وبناءً لنتيجة المشاهدة التي كان يقوم بها المسؤول المباشر يتم تحديد قبول المعلم أو المشرف، مما يعني أنّ عملية قبول الموظفين لهذه المواقع كانت مبنية على رأي وحكم شخص واحد. أما على صعيد المواقع الوظيفية الأخرى، فكان يتم مقابلة المتقدمين للوظيفة بناءً لتوصية من قبل أشخاص معروفين لدى الجمعية يلي ذلك فترة تجربة لهم في العمل وبناءً للنتيجة يصار إلى تثبيت الموظف أو عدمه. جاء البرنامج وحدّد خطوات ممنهجة لعملية اختيار العاملين: أساس هذه الخطوات، التحضير والتخطيط المستقبلي لاحتياجات القوى العاملة، تدقيق بالموارد البشرية المتوفرة، وضع الخطط للمطابقة بين العرض والطلب، بمعنى تحليل الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها وصولاً إلى عدد الموظفين المتوقع إيجادهم، وعدد الموظفين المتوقع أن تحتاجهم المؤسسة، التحضير لعملية التوظيف بما في ذلك مواصفات الإعلان عن الوظيفة، إجراء المقابلات، اختيار الموظف.

لقد استفادت المبرّات من كلّ هذه الخطوات، ومما تمّ التدرب عليه في وحدة المهارات الإدارية العامة لا سيّما إعداد الهياكل التنظيمية للمؤسسة الذي يحدّد المواقع الوظيفية الموجودة في المؤسسة، ويرسم مسارات العلاقات فيما بينها، بما يضمن تمكين العاملين من أداء العمل بأكبر درجة ممكنة من الفاعلية. فربطت بدايةً التوظيف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.. وكتبت التوصيفات الوظيفية التي تحدّد الأعمال المطلوبة من الموظف، الواجبات، المسؤوليات، السلطات والصلاحيات، العلاقات في البيئة الوظيفية ومن مكوناته المؤهلات والمواصفات المطلوبة للوظيفة.

وهكذا أصبحت التوصيفات الوظيفية متضمنة للمؤهلات، المعارف والمهارات المطلوبة للوظيفة إضافة إلى المهام المطلوبة من الموظف مع تحديد مجالات المساءلة.. عندها رُبطت عملية التوظيف بقياس المعارف والمهارات والمواصفات الشخصية والاتجاهات والقيم المطلوبة للموقع الوظيفي من خلال اختبارات معرفية أو عملية بحسب طبيعة العمل المطلوب، أو من خلال مهمات أدائية تطبيقية، إضافة إلى



إجراء مقابلة للتأكد من المواصفات الشخصية والاتجاهات والمواقف والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين.. ولكن كيف تمّ تحقيق ذلك كله؟

**التغيير الأول في عملية التوظيف** بدأ مع المدرسين؛ فمن مصدر واحد لجمع المعلومات هو حضور المنسق لدى المرشح للوظيفة إلى تعدّد في مصادر المعلومات بدءاً من تطوير اختبارات تقيس الخلفية المعرفية للمعلم في مادة اختصاصه، بحيث إنّ الاختبار ساعد على تبيان المعارف التي يمتلكها الشخص، تقييم إمكاناته والحكم عليها وتحديد وإقصاء المتقدمين الذين تكون موهبتهم الأساسية فقط حسن الأداء في المقابلة. ولتبيان الناحية السلوكية لدى المعلم تم اعتماد المقابلة الشخصية مع فارق في المقاربة التي كانت معتمدة حيث تم تنظيم لجان<sup>(1)</sup> لمقابلة المدرسين الجدد وفقاً للحلقة التعليمية وهو ما عزّز المشاركة والمسؤولية في اختيار المدرسين، كذلك طوّرت الجمعية دليلاً لإجراء المقابلات الوظيفية ضمنته أسئلة تساعد على تبيان مهارات المرشح للموقع الوظيفي والحكم على سلوكه من خلال تقنية النجمة (star technique (s: situation, task: t, action: a,r: result) - حالة - مهمة - عمل - ونتيجة) بحيث تطلب اللجنة من المعلم سرداً لحالة واجهها في عمله وتقديم دليل يعكس قدرته على إيجاد حل لها وكيف كانت النتيجة.. وقد ساعدت أسئلة المقابلة الوظيفية على قياس الخلفية الثقافية للمرشح، ومدى انتباهه للتفاصيل، وقدرته على التعاون والعمل الفريقي، ثمّ التأثير وترك الإنطباع الجيد، إضافة إلى خدمة المستفيد والمبادرة، والمهارة في التعامل مع الغير، وميزة التعلم السريع، والرغبة في التعلم، وتحمل الضغط والتواصل الشفهي. وباختصار فإنّ توظيف المعلم يتطلب نجاحه في الاختبار العملي، المقابلة الشخصية وإثبات أهليته للموقع الوظيفي في المشاهدة الصفية.

على صعيد المواقع الوظيفية الإدارية الأكاديمية (ناظر، مرشد تربوي، مشرف رعائي) والإدارية (موظفين في مكتب التسجيل، أمانة سر، سكرتاريا إدارية، صيانة،

(1) لجان المقابلة تضم مدير الحلقة أو المدرسة ومنسق المادة أو معلماً متمرساً وإدارة الموارد البشرية.

عمال... الخ)، تم اعتماد المقاربة نفسها مع تغيير واحد هو الاستعاضة عن الاختبار بإعطاء المرشح مهمة تطبيقية أو تطبيق تجريبي لفترة زمنية محددة في المؤسسة وفقاً للوظيفة المطلوبة. على سبيل المثال إذا كان مرشداً يعطى له حالة سلوكية لتلميذ ما ويطلب منه دراسة الحالة واقتراح برنامج إرشادي لتعديل سلوك هذا التلميذ، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تعين شخصاً لمواكبة المرشح خلال تنفيذ المهمة التطبيقية، وبعد انتهائه من تنفيذ المهمة يطلب منه كتابة ورقة تأملية تعكس رأيه فيما رآه وشاهده.. بعد ذلك تتبع خطوات التوظيف نفسها المعتمدة مع المعلم.

كل هذه الخطوات كانت لهدف أساسي، وهو توظيف الطاقات الكفوءة بطريقة علمية واضحة الخطوات والمعالم وبعيداً عن الأحكام الشخصية انسجماً مع رسالة المبررات.

تجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان لم يتمكن المتقدمون للوظيفة من تحقيق التوقعات في الاختبارات أو المقابلات، الأمر الذي دفعنا في بعض الأحيان إلى تخفيض درجة التوقعات من المرشحين مع عدم التنازل عن صفة أساسية وهي قابلية المرشح للتعلم. ويُصار إلى تعويض المهارات أو المعارف المطلوبة وغير المحققة عن طريق إلحاق المرشح ببرنامج انسيابي<sup>(1)</sup> يزوده بالمهارات والمعارف اللازمة في السنة الأولى، ومن ثم التطوير المهني المستمر من خلال برنامج التدريب خلال المهنة لكل فئات الموظفين. أما الموظفون المتقدمون لوظائف إدارات وسطى فيتم إلحاقهم ببرنامج مزاملة<sup>(2)</sup> مع موظف لديه خبرة سابقة في العمل نفسه يزاول معه مهمة الإشراف الاحتضاني، ويطلب منه بعد انتهاء فترة البرنامج تقييماً ذاتياً من خلال التفكير في التجربة وتقديم ورقة تأملية.

(1) برنامج انسيابي: هو برنامج يعرف الموظف على رسالة المؤسسة، وأنظمتها، فضلاً عن تعريفه على حقوقه وواجباته، إضافة إلى تزويده بالمهارات والمعارف اللازمة لعمله.

(2) برنامج المزاملة: هو برنامج تدريبي يمكن الموظف من الاطلاع على الجوانب كافة التي ترتبط بعمله ويقوم بها ضمن فترة زمنية محددة.



بالإجمال، نستطيع القول إنّ برنامج التطوير الإداري ساعد في رسم سياسة واضحة للتوظيف إذ تحول إلى عملية علمية متكاملة. وقد عكست نتائج دراسة التقييم الذاتي الأثر الإيجابي للبرنامج على صعيد الممارسات المرتبطة بالتوظيف وصولاً إلى التغيير على مستوى السياسات والأنظمة وإصدار آليات عمل تمنهج عملية التوظيف<sup>(1)</sup>.

### ثاني بشائر التغيير كانت مع منهجة التطوير المهني للعاملين التي تميزت

به المبرّات بعد برنامج التطوير الإداري، حيث تم الانتقال من الفكرة التقليدية للتطوير المهني من حضور دورات تدريبية وإشراك العاملين في ورش عمل إلى العمل على ضمان النمو المهني المستمر للعاملين وتوفير الفرص لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب أثناء ممارسة المهنة وتوسيع أو تطوير المهام والصلاحيات والمهارات ضمن الوظيفة نفسها وصولاً إلى تقييم الأثر على الممارسات ومدى تحوّلها إلى ممارسات ممنهجة وتلقائية، فقد منهج البرنامج عملية التطوير المهني وأطرها بحيث تبدأ من دراسة احتياجات العاملين وتخطيط البرامج التدريبية بناءً لهذه الاحتياجات، تحضير الرزم التدريبية، وصولاً إلى تنفيذ التدريب وتقييم تحقق أهدافه، ثم قياس أثر التدريب المباشر<sup>(2)</sup> والمتوسط<sup>(3)</sup> المدى والبعيد المدى<sup>(4)</sup>. كذلك تمّت منهجة الخطوات التي يجدر اتباعها عند إشراك الموظفين في دورات تدريبية خارجية، وضرورة تقديم تقرير من قبل الخاضعين للتدريب حول مضمون المادة وكيفية الاستفادة منها، علاوة على إجراءات من قبل المسؤول المباشر وإدارة الموارد البشرية للتأكد من استفادة الخاضعين للتدريب وتوظيفه في عملهم، وبالتالي انعكاس أثر هذا التدريب على تطوير وتحسين أدائهم.

(1) عملية التوظيف الفرعية: هي عملية تطبق على النشاطات كافة التي تخص التوظيف في مختلف اقسام المؤسسة من قبل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مسؤولي الأقسام لتلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية المطلوبة.

(2) الأثر المباشر: تحقق أهداف التدريب

(3) الأثر المتوسط المدى: الأثر على أداء الأفراد

(4) الأثر البعيد المدى: الأثر على أداء المؤسسة

هذا التغيير اقتصر بداية على فئة الموظفين الأكاديميين ولم ينسحب على الموظفين غير الأكاديميين، وهذا ما تم لحظه في الخطة الاستراتيجية العشرية الثانية للمبَرَّات لناحية أن تكون أهداف وخطط التطوير المهني مبنية على الحاجات الفعلية للمؤسسة حسب أولوياتها وإعداد وتطوير برامج تدريبية للحاجات التي لم يغطها برنامج التطوير الإداري (1) لكافة الفئات المستهدفة (أكاديمي، غير أكاديمي، إشراف رعائي).

**ثالث بشائر التغيير، كان في تنمية دافعية العاملين وتحفيزهم،** حيث إنَّ البرنامج قدّم مادة نظرية غنية لزيادة دافعية العاملين ومقاربات حول التحفيز بدءاً من التحليل النفسي لسلوك العاملين الذي يشمل معرفة توقعات الموظفين، فهم لماذا ينتهجون سلوكاً معيناً أو يتمسكون بموقف معين، تحسين انتابجيتهم، زيادة رضاهم إزاء العمل ورفع معنوياتهم، تقييم اتجاهاتهم ومواقفهم، استنباط الحلول للمشاكل الخاصة بالمواقف والاتجاهات التي تمّت ملاحظتها، وصولاً إلى التعرّف على أنّ الموظفين يختلفون في سبل تحفيزهم، فمنهم من يهتم بالتحديات والإنجازات كدافع لهم للتغلب على الصعوبات ولكسب الترقيات وللتطور، وفئة ثانية منهم يهتمها جو العمل والألفة والعلاقات الإنسانية كدافع لها لنسج العلاقات مع أشخاص آخرين بفعالية، وفئة ثالثة منهم يهتمها المعرفة والكفاءة وتسعى للتمكن من مجالها كدافع لها للاضطلاع بعمل ذي جودة عالية، وفئة رابعة منهم يهتمها السلطة كدافع للتأثير على الأشخاص والمواقف.

كذلك من ضمن المقاربات التي تم التعرف إليها: هرمية الحاجات الخاصة بـ **Maslow** والتي تبدأ من قاعدة الهرم، أي الاهتمام بالحاجات الجسدية للموظف، ومن ثم الشعور بالأمان فالحب والانتماء وصولاً إلى رأس الهرم، وهو تحقيق الذات أي تحقيق الإمكانيات الكامنة في المرء. ونموذج **Herzberg** الثنائي العوامل الذي يعتبر أنّ التحفيز قائم على عوامل صيانة هي حفظ وتأمين حقوق الموظف وعوامل استمرارية، هي العوامل المعنوية مثل التقدير الشخصي... ونموذج ثالث



هو **E-R-G (Growth Relatedness-Existence)** لـ **Alderfer** القائم على النمو الشخصي والمهني، العلاقات الإنسانية، وأسلوب الحياة وهذا النموذج يجمع بين **Maslow** و **Herzberg**.

استفاد المديرون من هذه المقاربات، وطبّق عدد كبير منهم أداة التحليل النفسي لسلوك العاملين وأجروا تصنيفاً لعوامل الدافعية عند موظفي المؤسسات التي يديرونها وتحديد سبل تحفيز كل فئة منهم، لكنّ أيّاً منهم لم يضع إجراءات لتحفيز الموظفين، وقد يكون السبب عدم انعكاس التدريب في هذه الوحدة على الأنظمة والسياسات. وقد أثبتت تجربتنا أنّ عدم تحويل المعارف والمهارات المكتسبة في البرنامج إلى أنظمة عمل يبقي هذه المعارف ضمن إطارها النظري.

لذلك بقي التحفيز، كما كان عليه قبل برنامج التطوير الإداري متمثلاً في نهج الإدارة الإنسانية المحتضنة الذي يميز ثقافة المبرّات: «موقعكم جميعاً موقع الأسرة في المبرّات، الأسرة التي تضمكم جميعاً، التي لا يضمها النسب، بل الحق والمسؤولية، لذلك هذه المسألة تفرّض علينا جميعاً أن نتحسس هذه الأسرة ونعطيها من كلّ جهدنا في العقل والمحبة والخير والحركة نحو الله»<sup>(1)</sup>، النهج القائم على توسيع أو تطوير المهام والصلاحيات والمهارات ضمن الوظيفة نفسها للعاملين، إلى إعطاء تسهيلات للموظفين لاستكمال تحصيلهم العلمي، وتشجيعهم على التطوير المهني الذاتي كما ورد أعلاه، وصولاً إلى الخطاب التحفيزي للسيد المدير العام للجمعية الحاضر مع العاملين ولقائه مع أفراد الهيئة التعليمية والإدارية: «إليك أيها المعلم والمشرف الإداري الأمين، يرنو البصر النافذ إلى قلبك الحاني على اليتامى وحركة عقلك إزاء احتياجات تلامذتك لدعمك وفعالية تغييرك، إليك صوتاً يبارك لك جهد العمل، إذ أنت في كل كلمة طيبة صعوداً وعروجاً وعملاً صالحاً يرفعك...»، هذا إلى جانب سياسة الباب المفتوح التي تعتمد على الجمعية وتشجيعها الموظفين للجوء إليها وحسن الإصغاء لهم، كذلك وقوف

(1) من كلمات للعلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمته الله في لقائه مع العاملين.

الجمعية مع جميع موظفيها في الظروف الصعبة. فخلال العدوان الإسرائيلي في تموز العام 2006 قدمت الجمعية الدعم المادي والمعنوي لجميع موظفيها لناحية الحرص على إيصال الرواتب لجميع الموظفين وتأمين أماكن سكن خلال الحرب وبعدها لمن تهدمت منازلهم، واحتضان الأيتام جراء الحرب في مؤسسات المبرّات. هذه الأمور مجتمعه كانت وما زالت تزيد من عمق انتماء الموظفين ودافعيتهم بدليل وجود عدد لا بأس به من الموظفين تخطت عدد سنوات عملهم في المبرّات العشرين عاماً.

وإن كانت المبرّات لغاية تاريخه، بالرغم من وجود تحفيزات مادية ومعنوية غير موثقة، لم تضع نظاماً ممنهجاً للتحفيز وزيادة الدافعية، وهو ما أكدته نتائج دراسة التقويم الذاتي لناحية عدم وجود ممارسات ممنهجة وموثقة كأنظمة للتحفيز وزيادة الدافعية، فإن موضوع إعداد مشروع لتحفيز العاملين وتنمية الدافعية لديهم هو من ضمن أهداف الخطة الاستراتيجية العشرية للمبرّات.

**رابع بشائر التغيير كان مع تقييم أداء العاملين** الذي لم يكن غائباً عن عمل المبرّات في مختلف المواقع الوظيفية التربوية، التعليمية، الرعائية لا سيما للمعلمين والمشرفين الرعائيين، لكنه كان يستند على مصدر واحد للمعلومات. فالمعلم كان يقيم، قبل ازدياد عدد مؤسسات المبرّات، من قبل لجنة تضم المدير العام للجمعية، ممثلاً عن الإشراف التعليمي، مشرف المادة، إدارة المؤسسة، ومنسق المادة وتعتمد في عملها على المعلومات المقدمة من الإشراف التربوي، وكان المعلمون في كل مؤسسة يقيمون في أيام قليلة محددة وبشكل متتالي مما يضطر لجنة التقييم في كثير من الأحيان إلى البقاء لوقت متأخر في المؤسسة يصل إلى ساعة متأخرة من الليل لإنهاء التقييمات. ومع ازدياد عدد المؤسسات شكّل هذا الأمر استنزافاً للوقت وللجهود، ما فرض تغييراً في نمط التقييم حيث أصبح المسؤول المباشر عن الموظف هو من يقوم بعملية التقييم. لكن هذا التغيير لم يطل منهجية التقييم، بل ظل مقتصرًا على مصدر واحد للمعلومات، فعلى سبيل المثال، يُقيّم المنسق أداء المعلم، ومصدره الوحيد لجمع المعلومات، مشاهداته الصفية عند المعلم.



كما أن تقييم الأداء لم يكن ممنهجاً في نظام يحدّد لكلّ فئة من الموظفين آليّة تقييمها وأدوات التقييم. جاء برنامج التطوير الإداري وقدم ثلاث مقاربات لتقييم الأداء قد تختلف في بعض مفرداتها إلا أنّها تطابق المنهجية إلى حد كبير:

**المقاربة الأولى:** توضح أنّ تقييم الأداء نظام له خطواته التي يجب لحظها وهي: مقارنة العمل المنجز والأعمال الحالية بالمستويات المعيارية للأداء، تحديد انحرافات الأداء الفعلي عن المستويات المعيارية، تحديد المشكلات الحقيقية، تحديد مستويات أداء الأفراد ونطاق المساءلة لهم، التواصل مع الأفراد وإعلامهم بنتائج تقييمهم لأدائهم طوال العام لا في نهايته وحسب، وأنّ التقييم يتم مقابل مستويات معيارية محددة مسبقاً، وهذا يتطلب استخدام نظام كفؤ للتوثيق.

**أما المقاربة الثانية** التي تم التعرف إليها، فكانت عبارة عن أربع خطوات لتقييم الأداء: الخطوة الأولى، تحديد العمل من خلال وضع قائمة بالواجبات والمسؤوليات الرئيسية لعمل الفرد (الأستاذ - المربي - الإداري...) ورسم صورة واضحة عن كيفية استخدامه للوقت في أداء عمله. الخطوة الثانية، وضع أهداف للأداء من خلال العمل مع الموظف من أجل وضع أسس أهداف أداء للعمل تكون واقعية ومثيرة للتحدي. وأخذ معطيات الموظف بهذا الشأن يضمن أن تكون الأهداف المتفق عليها معه معقولة وقابلة للتحقيق، إذ أنّ تقييم الأداء يجب أن يكون مرتبطاً بلائحة المساءلة الموضوعية بناءً لأهداف واضحة (مرتبطة بالعوامل الحيوية) مع مستويات معيارية وهنا يظهر بوضوح الارتباط بتخطيط الموقع الوظيفي<sup>(1)</sup>. أما الخطوة الثالثة فهي قياس مدى تقدّم الموظف من خلال استعمال المُقيّم لمعايير قابلة للقياس أخذاً بعين الاعتبار أداء زملاء ووصفاً مفصلاً للعمل الجيد على أن تكون المعايير مرتبطة بالعوامل الحيوية التي تمّ الاتفاق عليها مع الموظف، والقياس مرتبط بالمستوى المعياري. والخطوة

(1) يمكن مراجعة الجزء الأول من الفصل حول المهارات الإدارية العامة لتوضيح العديد من المصطلحات الواردة.



الرابعة هي مقابلة تقييم الأداء إذ يشرح المقيّم للموظف بالتفصيل موضع التقصير في أدائه، ويشكره على المهام التي يقوم بها بشكل جيد، والوصول إلى خطة مشتركة لتحسين الأداء باستخدام أسلوب تواصل إيجابي ومناسب يتم بإعطاء الموظف كل انتباه، والحكم على العمل لا على الشخص، والالتزام بتقديم التغذية الراجعة بطريقة بناءة، وتحديد المشكلة والاستفسار عن أسبابها، وطلب الحلول لها من الموظف، وبناءً لذلك يتوصل الطرفان إلى خطة يعمل عليها لتحسين الأداء على أن تتضمن أهداف أداء قصيرة المدى وقابلة للتحقيق وقابلة للقياس أيضاً.

**المقاربة الثالثة: التقييم من زوايا مختلفة «Performance Evaluation 360°»**  
بمعنى أن يُقيّم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين هم في مستواه الوظيفي نفسه، وربما من المستفيدين الذين يتعامل معهم إضافة إلى تقييمه لنفسه.

تبنت المبرّات المقاربات الثلاث لأنها تتكامل مع بعضها البعض، واعتبرت عملية التقييم ضرورية لقياس أداء الموظفين وفعاليتهم وتحديد احتياجاتهم للتطوير المهني، وبالتالي يجب أن تستند إلى أسس علمية واضحة ودقيقة من شأنها أن تمنهج هذه العملية وتزعمها للوصول إلى الهدف المنشود، وضرورة تحديد أدوات التقييم المستخدمة والشخص المسؤول عن عملية التقييم، كلٌّ بحسب موقعه الوظيفي، وكما ورد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنّ نظام تقييم الموظفين إنّما وجد للإجابة على الأسئلة التالية: من يُقيّم؟ من يُقيّم؟ أدوات التقييم، متى يتم التقييم؟

بناءً عليه بدأت عملية بناء نظام متكامل لتقييم الأداء يغطي جميع فئات الموظفين من خلال تقييم الموظف بالاستناد إلى تقييم من حوله، من قبل فريق عمل من الكوادر المشاركة في برنامج التطوير الإداري، وكانت بداية مأسسة النظام في إنتاج أدوات لتقييم أداء المدرس بالاستناد إلى أكثر من مصدر لجمع المعلومات، وقد جاءت ترجمة لمقاربة التقييم من زوايا مختلفة «Performance Evaluation 360°». ما سيتم



التركيز عليه هو خلاصة ما توصلت إليه المبرّات في نظام تقييم الأداء:

بدايةً تم وضع مدخلات لعملية تقييم الأداء هي: الحاجة لمعرفة كفاءة أداء الموظف (نقاط القوة ونقاط الضعف) وضمان التحسين المستمر. أما مخرجات العملية فهي استثمار نتائج التقييم عبر معرفة كفاءة الموظفين لأخذ القرارات المناسبة لجهة برامج تطوير الأداء/ترقية/استغناء عن الخدمات، والحصول على مؤشرات تساعد في بناء برامج تحفيز الموظفين.

تبع ذلك تصنيف الموظفين إلى فئات وفقاً لطبيعة عمل الموظف: إداري، إداري أكاديمي، وأكاديمي.. ومن ثم تحديد مجالات التقييم لكل فئة، وأدوات التقييم والشخص المسؤول عن عملية التقييم كل بحسب موقعه الوظيفي، وكما ورد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وأصبحت عملية تقييم الأداء تتميز بتعدد مصادر المعلومات، وإعطاء دور للمقيّم في إبداء رأيه في عملية تقييم الأداء لضمان موضوعية التقييم، وإيراد دور لإدارة الموارد البشرية كمشارك أساسي في عملية التقييم؛ والتغيير المفصلي كان أدوات التقييم حيث أصبحت منسجمة مع ما ورد في التوصيف الوظيفي لمختلف المواقع الوظيفية.

على سبيل المثال، تقييم أداء مدرّس: تم تحديد مجالات التقييم: ماذا نقيّم؟ المهارات التعليمية وخصائص القدوة التربوية التي يمتلكها المدرس انسجاماً مع رسالة مدارس المبرّات لمعرفة كفاءة المعلم ونقاط القوة والضعف؛ مَنْ يُقيّم؟: المسؤول المباشر (مدير المدرسة أو مَنْ يعيّنه بالتكليف أو مدير القسم)، ويستفيد المسؤول من المعلومات الواردة من الأشخاص المعنيين (الناظر/المدير المساعد/المنسق/المشرف) وآرائهم، كذلك يستأنس بنتائج استمارة توزع للأهل لاستبيان رأيهم<sup>(1)</sup> حول مستوى ونوعية التواصل بينهم وبين المدرس المعني والأثر التربوي الذي خلفه عند أبنائهم، علاوة على استفادته

(1) استبيان رأي الأهل: هو عبارة عن استبيان رأي يرسل للأهل للحصول على معطيات تساعد في عملية التقييم، ويعتبر مصدراً من مصادر المعلومات.

من استبيان رأي التلاميذ للحصول على معطيات حول الأداء، وبهذا يكون نظام التقييم قد شمل تقييم الموظف لذاته، تقييم زملائه والمستفيدين من عمله وتقييم المدير المباشر، كما يضمن موضوعية التقييم من خلال التحكيم المهني لعملية التقييم ونتيجتها من قبل إدارة الموارد البشرية ورأي الموظف نفسه.

مَنْ يُقَيِّم؟ يخضع لتقييم الأداء كلّ مدرّس حتى لو شغل منصباً آخر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنّ المعلم إذا كان جديداً يتم تقييم أدائه مرة بعد ثلاثة أشهر من بدء العمل، ومرة في نهاية عامه الأول.. أما إذا كان المعلم قد أمضى سنتين وما فوق في عمله فيتم تقييمه كلّ ثلاث سنوات. في حال أظهر المعلم تراجع في الأداء يدرج على خطة تقييم الأداء مباشرة.

أما أدوات التقييم فهي:

1) استمارة التقييم التي تنطلق من فكرة الإدارة بالأهداف management by objectives (تقييم أهداف أداء العمل)، حيث تم تحديد مجالات منطلقة من المهام المولجة بالمدرس. وتتضمن الاستمارة أربعة أقسام مع مجالات محددة لكل قسم ومصدر المعلومات لكل مجال. القسم الأول، الإدارة الصفية: إدارة الوقت، التدريس وبيئة التعلم، وإدارة سلوك التلاميذ؛ القسم الثاني، فعالية التعليم: التخطيط لعملية التعليم، تقديم المحتوى التعليمي، التغذية الراجعة، الفروقات الفردية؛ القسم الثالث، تقييم التعلم: التقييم المستمر، مخرجات العملية التعليمية؛ القسم الرابع، التواصل التربوي (المواصفات الشخصية): علاقته مع التلاميذ، علاقة المدرس مع الأهل، علاقته مع الزملاء، علاقته مع المؤسسة، التأمل في أدائه، الإلتزام المهني. ويعتمد المدير على عدة مصادر للمعلومات لملء استمارة تقييم الأداء وهي مشاهداته الصفية، المعلومات الواردة في الملخصات التي يقدمها المنسق والمشرف والناظر/ ملاحظاته اليومية للمدرّس، أداء تلاميذه (علامات، أنشطة، خبرات مكتسبة)، لائحة



الحوادث الحرجة<sup>(1)</sup>، نتائج تحليل استبيان الأهل، نتائج استطلاع رأي التلاميذ حول أداء المدرّس، إضافة إلى إحصاءات تتضمّن تفاصيل حول سلوكيات محددة وواضحة لتسهيل علامات التقييم وهي تغطي العناوين التالية: غياب عن العمل، تأخر صباحي، غياب عن لقاء الأهل، العمل بعد نهاية الدوام، تأمين حصص غياب، إعطاء حصص دعم أو دروس إضافية للتلامذة، مشاركة في نشاطات المدرسة، مشاركة في لجان تطوعية.

(2) الورقة التأمّلية<sup>(2)</sup> التي تميّزت المبرّات في تطويرها كأداة من أدوات تقييم الأداء وهي تعطي المقيّم فرصة للتفكّر والتأمّل في أدائه وتساغده على رؤية عمله والتوصل إلى خلاصات تساعده في تطوير أدائه ودوره المهني والرسالي والأهداف التي يحددها لنفسه في المستقبل، علاوة على تعزيز عملية التفكير عنده.

(3) ورقة حرة حول موضوعية عملية تقييم الأداء<sup>(3)</sup>، وبناءً لنتيجة التقييم يتم تحديد أداء المعلم: مقبول أو جيد أو محترف أو متمرّس.. وكما في حالة تقييم أداء المعلم لناحية تعدّد مصادر المعلومات وأدوات التقييم، فإنّ هذه المنهجية تتبع للمواقع الوظيفية كافة بما فيها إدارة المؤسسة مع اختلاف في المسؤول عن التقييم وفقاً لطبيعة عمل المقيم، وأدوات التقييم ومصادر المعلومات..

وهنا نقدم مثلاً آخر حول تقييم أداء موظف غير أكاديمي: لتنظيم عملية التقييم تمّ تقسيم هذه الفئة إلى ثلاثة أقسام: موظف غير أكاديمي فئة<sup>(4)</sup>، موظف غير أكاديمي فئة

(1) لائحة الحوادث الحرجة: تستخدم لتوثيق أداء عمل الموظف حيث تستند إلى وقائع حياته الوظيفية ويمكن أن تتضمن المهام التي نفذها الموظف بشكل غير مرضٍ أو بشكل مميز.

(2) راجع الفصل الرابع حيث ورد شرح تفصيلي عن الورقة التأمّلية.

(3) ورقة حرة حول موضوعية عملية تقييم الأداء: يقوم بكتابتها كل موظف ويسلمها بعد مقابلة تقييم الأداء وهي تتيح للموظف فرصة إبداء الرأي حول أسلوب وموضوعية ومهنية مجريات مقابلة تقييم الأداء/ المعلومات التي استندت إليها/ أسلوب التواصل، المشاعر.

(4) موظف غير أكاديمي فئة أ: تضم مسؤولي الأقسام غير التعليمية: محاسب، مسؤول مكتب التسجيل، مسؤول المشتريات والمستودع، مسؤول النقل، مسؤول الصيانة، مسؤول المباني والخدمات، ناظر الملاعب، أمانة السر.

ب<sup>(1)</sup>، موظف غير أكاديمي فئة ج<sup>(2)</sup>. يتم تقييم أداء الموظف المهني ويشتمل على المهارات العملية والمعارف المهنية والخبرات التي يمتلكها الموظف والتي تخوّله أداء مهامه الوظيفية بما يتلاءم مع رسالة مدارس المبرّات، أما المعنى الأساسي بعملية التقييم فهو المسؤول المباشر للمُقيّم بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويستفيد المدير من المعلومات التي يقوم بجمعها من خلال المشاهدات اليومية لعمل الموظف وأداء المهام الموكلة إليه، وتقارير العمل التي يقدّمها ومدى رضاه/عدم رضاه المستفيدين عن الخدمة التي يقدّمها (شكاوى على أدائه). ويخضع للتقييم كلُّ موظف على الشكل التالي: الموظف الجديد مرة بعد ثلاثة أشهر من بدء العمل، ومرة في نهاية عامه الأول بعد التثبيت، والموظف القديم وهو الموظف الذي تخطى السنتين من العمل في المؤسسة، يتم تقييمه مرة كل ثلاث سنوات.. أما أدوات التقييم فهي الأدوات نفسها المعتمدة لتقييم أداء معلم مع اختلاف في مجالات استمارة التقييم والمحكات التي تتضمنها..

وعلى صعيد تقييم الإدارات الوسطى والعليا، تمّت الاستفادة مما قدّمه برنامج التطوير الإداري فيما يتعلق بملف عمل المدير، وطوّرت المبرّات هذه الأداة بحيث أصبح ملف العمل أداة تعين على تقييم أداء الإدارات الوسطى والعليا، وهو عبارة عن أرشيف منظم يحوي نماذج عن ممارسات الفرد المهنية وتوثيق لأعماله بحيث تشكّل دليلاً على تحقيق الفعالية في العمل.

لقد كان لبرنامج التطوير الإداري أثرٌ واضحٌ فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تم رسم سياسة واضحة للتوظيف، ومنهجية تدريب العاملين وتنميتهم، وتقييم أدائهم بالاستناد إلى معايير واضحة ومحدّدة وعلمية تستند إلى تعدّد مصادر جمع

(1) موظف غير أكاديمي فئة ب: تضم الموظفين الإداريين غير التعليميين: أمين صندوق، مساعد محاسب، ممرض، سكرتارياً إدارية، موظف في مكتب التسجيل، موظف في مكتب التصوير، موظف في مكتب الاستقبال، استعلامات، حاضنة.

(2) موظف غير أكاديمي فئة ج: تضم الموظفين غير التعليميين والعاملين في الأقسام الخدمانية للمؤسسة: أمين مستودع، موظف في قسم الصيانة، سائق، حاجب، عامل، عاملة، حارس، موظف في الكافيتريا..



المعلومات للتأكد من مصداقية نتائج التقييم. والأثر الأبرز لبرنامج التطوير الإداري كان هيكلية قسم الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووضوح آليات وأنظمة عمل له والتدقيق عليه ضمن أعمال التدقيق السنوية التي تقوم بها المبرّات. وإن كان البرنامج لم يتطرق في حينه إلى تدريب غير الأكاديميين فقد تم لحظ ذلك في الخطة الإستراتيجية العشرية للمبرّات لناحية أن تكون أهداف وخطط التطوير المهني مبنية على الحاجات الفعلية للمؤسسة حسب أولوياتها واعداد وتطوير برامج تدريبية للحاجات التي لم يُغطّها برنامج التطوير الإداري للفئات المستهدفة كافة (أكاديمي، غير أكاديمي، إشراف رعائي).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة التقييم إلى حدٍ ما حيث أظهرت وجود للممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإن بتفاوت بين المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالممارسات والمفاهيم المرتبطة بالتوظيف والتدريب والتحفيز وتعزيز العمل الفريقي. أما الممارسات المرتبطة بتمكين وتطوير العاملين، فقد بقيت في حينه شبه غائبة على مستوى الممارسة والمفهوم. هذه المؤسسات التي تحقّقت فيها الممارسات جزئياً ما زالت تحتاج إلى جهود أكبر للتحقق الكلي، وهذا الأمر تم تدراكه في الخطة العشرية الثانية لجمعية المبرّات الخيرية التي كانت ركائزها الأساسية توصيات نتائج دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري.

### ثالثاً: مهارات إدارة الموارد المادية

يشمل هذا العنوان المهارات المتعلقة بإدارة الموارد الماليّة ومهارات إدارة المباني والتجهيزات ومهارات إدارة نظم المعلومات.

**مهارات إدارة الموارد الماليّة<sup>(1)</sup>**: كانت في المرحلة الأولى من عمر المؤسسات من مسؤوليّة المحاسب في المؤسسة وتتم يدوياً، لناحية تحضير وإعداد الحسابات

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي درّب عليها الأستاذ طارق نقاش وقدمتها شركة:

الختامية والميزانيات العمومية مع الدائرة المالية المركزية، وكان يستغرق إنجازها فترة زمنية طويلة نسبياً. تطوّر العمل تدريجياً وأصبح ممكناً، وأصبحت عملية تحضير وإعداد وإقرار وتنفيذ الموازنات من مرتكزات العمل المالي، وشكّلت عملية الرقابة والتدقيق على الشأن المالي مصدراً لجمع المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المالية، إلا أنه إلى ما قبل برنامج التطوير الإداري لم تكن إدارة الموارد المالية تستند إلى أسس وأنظمة ممنهجة توثّق الخطوات المطلوبة لأداء المهام ذات الشأن المالي ولا دور للمدير فيها، بل كانت تتم عبر مذكرات وتعاميم مالية كانت تصدر عند استحقاقها من قبل الدائرة المالية المركزية حول مواضيع متنوعة، كإعداد الموازنة المدرسية والموازنات والتقارير المالية.

إنّ التغيير الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري هو تقديم الإطار النظري للمهارات والممارسات المرتبطة بإدارة الموارد المالية، بدءاً بتعريف القوائم المالية<sup>(1)</sup> الأساسية وهي عبارة عن ثلاث قوائم<sup>(2)</sup>، وصولاً إلى التعرف على كيفية إعداد الموازنات بأنواعها

(1) القوائم المالية: تعتبر الوثائق الأساسية لأي عمل ويستخدمها المديرون لتقييم الأداء المالي وتحديد المواضيع التي تستوجب التدخل الإداري فيها، وهي تشكل النمط السائد والمتعارف عليه لدى المؤسسات كافة. وعلى الرغم من تباين بعض البنود حسب طبيعة عمل كل منظمة فإنّ القوائم المالية بوجه عام متشابهة إلى حدٍ كافٍ بحيث يسمح بأن تقارن درجة أداء نشاط عمل بأخر كما أنها تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها مستخدموها في اتخاذ القرارات، وهي مفيدة في أنها تُظهر قدرة المؤسسة على تحويل الحسابات المدينة إلى نقد جاهز، وهذه القدرة تجعل المؤسسة في نهاية الأمر ذات قدرة على الإيفاء بالتزاماتها.

(2) قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية): تبين قيمة الأصول أي موجودات المؤسسة التربوية التعليمية أو الرعائية وكيفية تمويلها، والخصوم أي الإلتزامات أو المطلوبات وقيمة حقوق المساهمين عند نقطة زمنية معينة.

قائمة الدخل: وهي تظهر نتائج العمليات خلال مرحلة محددة، أي نتائج العمل مجمعة ضمن إطار زمني محدّد يطلق عليها إسم قائمة الأرباح والخسائر، هذا وتُعلم قائمة الدخل كم أنفقت المؤسسة من المال لتحقيق الربح.

قائمة التدفق النقدي: توضح القائمة تفاصيل الأسباب المتعلقة بتغيّر كمية النقد الجاهز خلال الدورة المحاسبية (تبيّن عن مقدار النقد الجاهز في بداية ونهاية الدورة) ثمّ تشرح القائمة الكيفية التي جمعت بها المؤسسة المال ودفعته خلال مدة محددة.



كافة، وهي الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق الوظائف الإدارية، وتمكّنها من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية والرقابة في آن واحد. والتغيير الأبرز كان في إعطاء دور أساسي للمدير في إدارة الموارد المالية لأنّ القرار المالي يرتبط بالقرار التربوي، وفي بناء الموازنة وتطبيق مهارات التحليل المالي واستنتاج النسب والاستفادة من هذه المعرفة في تحسين الأداء الإداري العام، بالإضافة إلى وضع الخطة العامة للتمويل وتنظيمها وفق المراحل التحضيرية والتنفيذية لها. في المقابل أصبح دور المحاسب أو المدير المالي في المؤسسة دوراً استشارياً تقنياً تنفيذياً.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الوحدة التدريبية شكلت المرة الأولى التي يتم فيها تقديم تدريب حول مهارات إدارة الموارد المالية لغير المختصين في الجمعية، إلا أنّ الصعوبة كمنت في إيجاد مدرب لديه الخلفية والخبرة العملية، وفي الوقت نفسه، يمتلك المهارة لإيصال هذا الإطار النظري للمديرين، مما دفع القيمين على البرنامج إلى التعاون مع مختصين ماليين من عالم الأعمال، فلم يحقق التدريب جميع الأهداف المرجوة منه. لتدارك هذه الإشكالية تمت إعادة التدريب من قبل مدرّبين في الإدارة المالية المركزية للجمعية، وممن لديهم دراية وخلفية عن سير عمل المؤسسات التربوية والرعائية ومستفيدين من المادة النظرية لوحدة الإدارة المالية.

هذا الإطار النظري الشامل الذي قدّمه برنامج التطوير الإداري ضمن وحدة إدارة الموارد المالية شكّل وعياً وفهماً لدى المديرين حول مهارات إدارة الموارد المالية انعكس واقعاً في ممارسات تمثّلت في البدء بإعداد الموازنات التي تتضمّن وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة حيث تعمد الإدارة بعد تحديد الأهداف العامة للمؤسسة إلى اختيار الوسائل والأنشطة والمواد الواجب تأمينها خلال الفترة القادمة لبلوغ هذه الأهداف، وهذا ما يسمّى بخطة الموازنة التقديرية، يلي ذلك وضع الخطة المالية الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة وتغطّي بشكل عام المجالات التالية: قيمة واتجاه الإيرادات المقدّرة خلال سنوات الخطة، قيمة الأكلاف المقدّرة، تكاليف المشاريع الجديدة



المقدرة، نتائج الأعمال وقيمة الإيرادات الإجمالية والصافية المقدرة، التدفق النقدي المقدر ومصادر التمويل، المركز المالي المقدر للمؤسسة والذي يضم المجموعات الرئيسية للموجودات والمطلوبات.

بعد ذلك يتم وضع الإطار العام للموازنة السنوية، حيث يقوم كل مسؤول قسم في المؤسسة بتحديد الأهداف التفصيلية لمركز المسؤولية الذي يتولّى الإشراف عليه. وتعتبر هذه الخطوة هي البداية الفعلية لإعداد الموازنات، إذ تشكل هذه الأهداف التفصيلية القاعدة التي يستند إليها كل المسؤولين لوضع القسم الخاص به من الموازنات. بعد مرحلة التحضير تأتي عملية إعداد الموازنات ومن ثم اعتمادها، وأخيراً تطبيق الخطط والرقابة على حسن استخدامها.

يبدأ أن انعكاس أثر التدريب على الممارسات كان متفاوتاً بين المديرين لا سيما أن الإدارة المركزية التي دفعت بقوة باتجاه تكريس الممارسات المرتبطة بالمعارف والمهارات التي أدخلها برنامج التطوير الإداري لم تُظهر الحماس نفسه للإدارة المالية، لأنّ صلاحيات المدير فيما يتعلق بالمهارات الإدارية كانت واسعة باستثناء الجانب المالي الذي كان من صلاحيات الإدارة المركزية.

وبالاستفادة من مضامين الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري تم البدء بمأسسة العمل المالي من خلال أنظمة موثقة وموحدة في جميع المؤسسات، أما ما يتعلق بتطبيق مهارات التحليل المالي واستنتاج النسب والاستفادة من هذه المعرفة في تحسين الأداء الإداري العام ووضع خطة للتمويل العام، فإنّها لم تؤثّق بأنظمة عمل موحدة حتى تاريخه.

إذاً، مأسسة مهارات الإدارة المالية في أنظمة وآليات عمل<sup>(1)</sup> جعل إدارات

(1) آلية إعداد الموازنات التقديرية، آلية إعداد الميزانيات العمومية، آلية إعداد وإقرار الرواتب والأجور وملحقاتها، آلية تعويض نهاية الخدمة وتصنيف حساب، آلية تحديد الأقساط المدرسية، وأخيراً كان إصدار دليل عمل المحاسب في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية، آلية إدارة استثمار الفائض المالي، تعليمات حول تحصيل الأقساط المدرسية.

المؤسسات أكثر قدرة على التعااطي مع الشأن المالي وأكثر دراية ومعرفة لدور المدير الإشرافي والرقابي على حسن ادارة الموارد المالية إلى جانب دور الدوائر المركزية لتتكامل المسؤوليات بما يضمن الحفاظ على موارد المؤسسة المالية، وحسن استخدامها، والحد من الهدر وترشيد الإنفاق. وهذا ظهر واضحاً في نتائج دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري التي عكست شبه تحقق للممارسات المرتبطة بإعداد وتطبيق موازنة المؤسسة ومشاريع مؤسساتية، وإعداد تقرير مالي يحلّل أوجه الإنفاق، وإن السبب الرئيسي في عدم بلوغها التحقق الكامل يعود إلى عدم الالتزام بالمهل الزمنية. وهذا يدل على أنّ الممارسات الادارية موجودة، ولكنها تحتاج إلى مراعاة عامل الوقت وإدارته بشكل أفضل.

أما الممارسات الادارية المتعلقة بوضع خطط لمصادر التمويل الإضافي من خلال تفعيل الاستفادة من مرافق المؤسسة لتأمين مصادر إضافية للتمويل من جهة، وتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي من جهة أخرى، فقد اظهرت الدراسة أنّها شبه غائبة حيث إنّ معظم المؤسسات تكتفي بمصادر التمويل الأساسية خاصة ما قد يتم تحصيله من الأقساط المدرسية في المؤسسات التعليمية، أو التبرعات أو المساعدات الحكومية أو التكلّف<sup>(1)</sup> للمؤسسات الرعائية.

على صعيد المهارات المرتبطة بإدارة المباني والمرافق والتجهيزات<sup>(2)</sup>، فبالرغم من أنّ المباني بجميع مرافقها وتجهيزاتها تشكل رأس المال الثابت للمؤسسة، وعدم الاهتمام بها والمحافظة عليها سوف يؤدّي يوماً بعد آخر إلى خسارة الرأس المالي الثابت وبالتالي يهدّد استمرارية المؤسسة بشكل عام، إلا أنّ اهتمام الإدارات

(1) التكلّف: هو برنامج يشكل جسر ترابط بين المجتمع والناس من جهة، وبين الأيتام الذين تحتضنهم مؤسسات الجمعية الرعائية والاجتماعية من جهة أخرى لتأمين التعليم والتربية والثقافة وكل ما يساهم في أن يكون اليتيم إنساناً كريماً عزيزاً ومتوازناً في عقله وروحه وبدنه.

(2) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي درّب عليها الأستاذ علي خليل وقدمتها شركة:

بالمباني والمرافق والتجهيزات كان ينحصر ضمن إطار المعالجة للحالات الطارئة التي تعيق عمل المؤسسة عبر قيام قسم الصيانة بإتمام التصليحات اللازمة بالاستناد إلى الطلبات المقدمة من مسؤولي الأقسام والمرافق، بالإضافة إلى إجراء صيانة للمباني خلال العطلة الصيفية، وكانت كل مؤسسة هي المسؤولة عن وضع الإجراءات اللازمة للحفاظ على تجهيزاتها وإدارة مرافقها، دون أن يكون هناك خطة صيانة وقائية للمباني والتجهيزات.

ولم يكن هناك أنظمة موثقة تتضمن إجراءات واضحة تساعد إدارة المؤسسة على التأكد والتحقق من أن إجراءات الصيانة تفي بالغرض وبما يضمن سلامة المباني والتجهيزات وتأمين بيئة سليمة وأمنة لجميع المستفيدين. من جهة أخرى، فإن غياب خطوات ممنهجة لمعالجة تلف الموجودات بما يضمن صحة التلف وتوثيقه وفقاً للأصول أثر سلباً على مستوى توثيق أصول المؤسسة الثابتة عبر الجردة السنوية والحد من الهدر وترشيد الإنفاق؛ حيث إن العمل كان مقتصرًا على إعداد لائحة بالتجهيزات في المؤسسة دون تحديث لها وتحديد ما هو تالف، بحيث تبقى موثقة في برنامج المحاسبة دون أي ذكر لحالتها أو تلفها، كما أنه لم تكن هناك إجراءات لنقل الموجودات، والتي قد تكون موثقة ضمن لوائح الأصول في برنامج المحاسبة عند جهة وهي تكون واقعاً عند جهة أخرى، أو تالفة في كثير من الأحيان.

لقد تلمست الجمعية مخاطر هذا الأمر ومدى تأثيره على حفظ الموارد المالية والمادية للمؤسسة، لذلك دعمت بقوة إدراج إدارة المرافق والتجهيزات كعنوان أساسي في برنامج التطوير الإداري.

تطرق البرنامج إلى كيفية إدارة المباني والمرافق والتجهيزات من خلال تنظيم ووضع قواعد وقوانين إدارة المباني والمرافق والتجهيزات إضافة إلى مراجعة، تطوير، وتوظيف الوسائل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك مواكبة حسن استخدام الموارد المادية وكيفية تفعيلها، فضلاً عن الحفاظ عليها وتأمين بيئة آمنة لهذا



الاستخدام والتزام مراعاة معايير الصحة والسلامة واعتماد صيانة وقائية للمباني والمرافق والتجهيزات مبنية على مسح الاحتياجات وتوثيق تنفيذها، بالإضافة إلى تقييم وضع الصيانة ووضع خطة مناسبة.

هذا الجديد الذي أتى به برنامج التطوير الإداري تُرجم عمل من شأنها الحفاظ على موارد المؤسسة وإدارة المرافق والتجهيزات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: آلية الصيانة التي تهدف إلى إيجاد طريقة تضمن حسن تشغيل التجهيزات والآلات، علاوة على تأمين جودة عالية في الخدمة وضمن المهل المحددة، بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة المباني وتأمين الطاقة والبيئة السليمة والأمنة لجميع المستفيدين في المؤسسة...<sup>(1)</sup>.

فيما يتعلق بإدارة المرافق التربوية ضمناً المكتبات: كان العمل في المؤسسات يقتصر على أرشفة المواد التعليمية التدريبية بناء على نظام حفظ وأرشفة تختاره المؤسسة، وشراء كتب، وإتمام عمليات الإعارة للتلاميذ والمعلمين دون وجود خطط واضحة لتفعيل أنشطة المطالعة، وتعزيز دور المكتبة في العملية التعليمية أو تنظيم المعارض. لفت برنامج التطوير الإداري إلى كيفية تأمين ومراقبة الخدمات الطلابية (المكتبة، النوادي.. الخ) وتسهيل ودعم استخدام التكنولوجيا في التعليم.

واجهت وحدة المتابعة والتقييم صعوبة في إيجاد مدرب لهذا العنوان، وبالتالي فإنّ المادة النظرية لم تكن غنية واقتصرت في معظمها على استمارات فحص للمرافق المختلفة. ولكن مع اكتساب العديد من المشاركين في برنامج التطوير الإداري لمهارات التخطيط تمّت الاستفادة من الطاقات الموجودة في المؤسسات لمأسسة خطة لتطوير المرافق التربوية وتحديثها ومن ضمنها المكتبة المدرسية، وكتابة التوصيف الوظيفي

(1) من ضمن الآليات: آلية الشراء، آلية تقييم الموردين، تعليمات حول مراقبة أعمال الصيانة لآليات النقل، تعليمات حول تنظيم العمل في المستودعات المركزية، آلية الجرد للاصول والتجهيزات والكتب والوسائل التعليمية والتربوية، آلية مراقبة التجهيزات، آلية متابعة أعمال الصيانة الصيفية.

لأمين المكتبة ودليل عمله، حيث تمّت إضافة مهام تتعلّق بالتخطيط للأنشطة الثقافية داخل المؤسسة، أو المشاركة في نشاطات خارجية بالتنسيق مع الوحدات التعليمية، أو تنظيم المعارض المركزية... كما تمّ تعميم آليات متعلقة بالفهرسة والتصنيف بشكل موحد عملت المؤسسات على أرشفة مواد مكتباتها استناداً إليه، واعتمد دليل عمل أمين المكتبة الذي يوضح الأدوار والمهام كافةً الملقاة على عاتقه بالإضافة إلى وصف إجراءاتها بالتفصيل، إلا أنّ هذه الأنظمة المعمّمة لم تركز على كيفية رفد المكتبات وإغنائها والعمل على تحديثها وتطويرها، وبقي هذا الموضوع وفق الرؤية الخاصة لمديري المؤسسات.

أظهرت نتائج دراسة التقويم الذاتي أثر البرنامج على الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة المباني والتجهيزات نظراً لوجود الممارسات ذات الصلة، ولكنّها غير مكتملة أو أنّها جزئية وغير ممنهجة لناحية إعداد وتنفيذ خطة لتوفير التجهيزات المناسبة للمؤسسة مع مراعاة معايير الصحة والسلامة، إعداد خطة لتفعيل المكتبة ومركز الموارد التعليمية وتنفيذها وتفاوت في الممارسة الإدارية المرتبطة بإعداد برنامج لمتابعة صيانة المباني والمرافق والتجهيزات مبنية على مسح الاحتياجات وتوثيق تنفيذها.

**مهارات إدارة نظم المعلومات<sup>(1)</sup>**؛ أكدت رسالة المبرّات على ضرورة السعي لتوظيف أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا والأبحاث في وضع المناهج والبرامج والأنشطة، وحيث إنّ برنامج التطوير الإداري هدف إلى تمكين وتأهيل المديرين في المهارات الإدارية كافة، ومن ضمنها إدارة توظيف الوسائل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة عبر الاستخدام الفعّال للموارد المادية ومنها تكنولوجيا المعلومات، لذلك كانت وحدة مهارات إدارة نظم المعلومات التي قدّمت إطاراً نظرياً حول كيفية إدارة

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي قدمها ودرب عليها د. أنطوان يازجي



المعلومات المدرسية من خلال إدارة نظم المعلومات لكونها أحد مفاتيح نجاح العمل، مع الإشارة إلى أنّ الميزة التنافسية بين المؤسسات لا تقوم على وجود التكنولوجيا بل على كيفية استعمال التكنولوجيا في الإدارة.

تضمّن الإطار النظري للبرنامج خمسة أبعاد لنظم المعلومات هي: «البعد الإداري<sup>(1)</sup>، التنظيمي<sup>(2)</sup>، التقني<sup>(3)</sup>، البشري<sup>(4)</sup>، المالي<sup>(5)</sup>» وثلاثة مستويات: المستوى «الاستراتيجي وهو نظام إدارة المعلومات حيث يتمحور دور الإدارة العليا، المستوى الإداري الذي يتناول أنظمة دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ويستفيد من هذا المستوى الإدارات التنفيذية من مدراء أقسام، نظائر... إلخ، والمستوى العملائي التنفيذي وهو نظام دعم ومساندة الإدارة وهو مجموعة برامج المعلوماتية التي تمكن العمل الإجرائي للموظفين».

أوضح الإطار النظري أنّ نظم المعلومات هو أحد المكونات الأساسية لإدارة المؤسسة، والجدير ذكره أنّ التدريب على مهارات إدارة نظم المعلومات لم يكن تدريبياً تطويرياً لمهارات محدّدة فحسب، بل شكّلت المادة التدريبية تحوّلاً وتغييراً شاملاً في مسارات العمل الإداري وإدخال معارف ومهارات جديدة. وهو ما أثار مقاومة وعدم

(1) البعد الإداري: يتطلّب أخذاً للقرارات المناسبة على مستوى التخطيط الإداري وشراء وتطبيق نظم المعلومات، فالمديرون هم صانعو القرار وواضعو الخطط ومحدثو طرق المعالجة الإدارية، أي أنهم باختصار القادة الذين يتولون قيادة المؤسسة نحو الهدف المرجو.

(2) البعد التنظيمي: وهنا لا بد من وضوح الهيكلية وضمان حسن سير العمل في المؤسسة عبر القنوات التنظيمية الواضحة والسهلة إلى جانب تعزيز الجانب الثقافي في ما يتعلق بمواكبة التطور من جهة والممارسات العملائية اليومية التي تركز منطقاً ثقافياً تقنياً من جهة أخرى.

(3) البعد التقني: يتم من خلال تحديد المواد وطبيعة الشبكة المراد استخدامها والمعطيات المطلوب تداولها والبرمجيات والمنطقيات التي تساهم في تحقيق العمل المطلوب وإنجازه.

(4) البعد البشري: المتمثل بالموظفين وما يتمتعون به من مهارات وكفاءات في استخدام النظم والتدريب المستمر الذي يضمن مواكبة الحاجات والتطورات ومدى تمكن الموظفين من استعمال واستخدام النظم ومواجهة مقاومة التغيير.

(5) البعد المالي: يتعلق بالمدى المطلوب استثماره والموازنة المالية التي تضمن الاستثمار الجيد وضمان العائد على الإستثمار.

تجاوب من قبل العديد من المديرين لهذا التغيير، ما زال - وإن خفت حدته - لغاية تاريخه. ويمكن القول إنَّ من أسباب مقاومة التغيير هو حالة الإرباك والقلق التي عاشها المدراء لناحية من أين نبدأ؟ كيف سنبدأ؟ إلى أين يمكننا الوصول؟ هل سيؤدي ذلك إلى نتائج أفضل؟ وما هو الضامن أن الموارد المالية لن تذهب هدراً؟..... الخ هذا الأمر دفع القيِّمين على برنامج التطوير الإداري إلى إعادة التدريب وتكراره بأشكال مختلفة وتكليف المتدربين بمهام تطبيقية تمثَّلت في كتابة «مشروع المؤسسة لإدارة نظم المعلومات» من خلال مسح لواقع الأبعاد الخمسة لنظم المعلومات في المؤسسة واختيار نظم المعلومات المناسب لواقع المؤسسة بناءً لنتائج المسح، ووضع خطة عمل لتطبيق المشروع، والبدء بالتطبيق التجريبي للمشروع، إلا أنَّ بعض المؤسسات التزمت بتقديم مشروعها الخاص بحسب إرادة وقناعة المدير. فبالرغم من أن التطبيق التجريبي ساعد المديرين على فهم أوسع للإطار النظري، إلا أن معظمهم وجد صعوبة في تعديل الممارسات السابقة إلى منحى جديد في الممارسة، لأنَّ مشروع إدخال إدارة نظم المعلومات إلى المؤسسة يعتبر تغييراً استراتيجياً له متطلبات عديدة منها تأمين البنى التحتية والكوادر المتخصصة والتدريب المكثف والشامل، إضافة إلى أنَّ المدير وجد نفسه مضطراً لتعلُّم معارف ومهارات تقنية متقدمة لم تتسجم مع طبيعة وقدرات البعض. وهنا طلب عدد - وإن كان قليلاً - الانسحاب من مواقعهم الوظيفية إفساحاً في المجال لطاقت جديدة أقدر على التأقلم مع توقعات التطوير والتحديث.

التغيير في الأنظمة والسياسات انعكس في إدخال <sup>(1)</sup> ERP System نظام تخطيط

موارد المؤسسات، حيث تم إجراء دراسة للواقع التكنولوجي في مؤسسات المبررات

(1) ERP System: Enterprise Resource Planning، نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP): هو موجه لخدمات مشروع ما، يأخذ بعين الاعتبار الاهداف العامة للمؤسسة، بحيث يساعد في تنظيم وتحسين طرق وأساليب الحصول على المعلومات بشكل منظم، ويسهل تجميع المعلومات التي تغطي جميع أعمال ونشاطات كل مؤسسة على تنوعاتها (ادارة، مالية، موارد بشرية..... الخ)، بغض النظر عن تواجدها المكاني، بهدف تحسين خدمة الفئات المستهدفة وزيادة في تحسين الصورة الجامعة الشاملة لأعمال المؤسسة.



التربوية، من خلال جمع معطيات حول البرامج المعتمدة، ومدى ملاءمتها للأهداف وأسس إدارة نظم المعلومات، وبناء عليه تم العمل على تطوير أنظمة معلوماتية جديدة خاصة بمؤسسات المبرّات من شأنها أن تساعد على ضبط العمل التعليمي والرعائي والإداري من خلال لجنة نظم المعلومات المركزية، واستحداث برامج للتسجيل، المحاسبة، المخازن، الرواتب والأجور، الموارد البشرية، التكفل، العلاقات العامة، التحصيل المدرسي، الأقساط.... وتعميمها بشكل موحد على مؤسسات المبرّات كافة، وبالتالي العمل ضمن فلسفة شبكة موحدة لتحقيق الأسس التي تم التطرق إليها في التدريب..

وحيث إنّ التدريب على وحدة مهارات إدارة نظم المعلومات تزامن مع بدء دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم تحقق التوقعات في الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة نظم المعلومات. ولذلك تم إعتبار المعطيات الواردة في نتائج الدراسة بمثابة تشخيص لواقع يفترض تطويره خلال العشرية الجديدة للتطوير الإداري.

### رابعاً: مهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين

«اقرأوا دائماً، اسمعوا دائماً، تحاوروا مع بعضكم ومع الآخرين الذين يملكون الخبرة دائماً لتتجددوا ولتجددوا»

بهذه الكلمات كان يخاطب سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمته الله جميع العاملين على اختلاف مواقعهم الوظيفية، إذ منذ تأسيس المبرّات هناك منظومة قيّمة تحكم العلاقات والتواصل بين الأفراد والسلوك والممارسات الإدارية.

اعتمدت الجمعية في المراحل الأولى من عمرها وبشكل أساسي على التواصل الشفهي بين العاملين، الأمر الذي كان يتسبّب بشكل أو بآخر بتأويل الكلام واحتمال



المبالغة فيه مما يؤثّر سلباً على انتظام العلاقات الادارية والاجتماعية في ما بين العاملين من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى، فضلاً عن أنّ التواصل الشفهي مع ازياد عدد الموظفين يؤدّي إلى هدر الوقت عبر الاستغراق في التفاصيل والنقاشات العقيمة القائمة على التبرير والتبرير المضاد والتوضيح والتوضيح المغاير في محاولة لإثبات صوابية رأي كلّ منا، لا أن تتكامل الآراء وتتوحد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وكان هناك ضبابية في عملية التنبيه الإداري، الذي أصبح يستند إلى استيضاح مسبق واستخدام مصطلح استيضاح بدل استجواب لإنسانية المصطلح، وكانت المرجعيات متداخلة، فالمعلم أو المشرف الرعائي على سبيل المثال كان يساءل من أكثر من جهة (منسق، ناظر، ناظر عام، مدير...)..

لذلك تلمست الجمعية أهمية وضع معايير واضحة لضبط العمل الاداري وضمان تواصل فعال بين جميع أفراد مجتمع المؤسسة وهو ما أكدته دراسة الاحتياجات التدريبية والوحدات التدريبية لبرنامج التطوير.

تناولت وحدة مهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين العناوين التالية: مهارات إدارة الوقت، مهارات التواصل الكتابي والشفهي، ومهارات إدارة الذات.

على صعيد إدارة الوقت<sup>(1)</sup>: ركزت المادة النظرية التي أعطيت ضمن برنامج التطوير الإداري على كيفية اتخاذ قرارات هامة بشكل أسرع، وكيفية تفويض العمل للآخرين والاستفادة إلى أقصى الدرجات من التكنولوجيا الجديدة في التخطيط اليومي وتحديد الأنظمة الأنسب لإدارة الوقت. وفي موازاة ذلك تم استثمار هذه المكتسبات وتحويلها إلى ممارسات ظهرت واضحة في وضع روزنامات العمل اليومية والشهرية، جدولة مواعيد ثابتة للاجتماعات، لحظ فترات للطوارئ خلال التخطيط اليومي، تأمين البيئة المناسبة للعمل... الخ

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي درّبت عليها فاي نيوفادومسكي وقدمتها شركة:

على صعيد **مهارات التواصل**<sup>(1)</sup>: قدّم برنامج التطوير الإداري الإطار النظري للتواصل بأنه عملية تبادل للبيانات والمعلومات والمعرفة والمشاعر من شخص لآخر عبر رموز هادفة ( ذات معنى) بغية خلق فهم مشترك يمكنهما من العمل معاً بطريقة فعّالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

فالاتصال أساس التفاعل بين أفراد المجتمع وهو يهدف إلى ترجمة الأفكار إلى واقع ملموس يمكن التعامل معه وهو مهم أيضاً للقيادة الفعّالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة النزاع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى التي تمكّن القائد من فهم فريق عمله والتفاعل معهم والتأثير بهم وتبليغهم رسالة ورؤية وأهداف واستراتيجيات وخطط المؤسسة وشرح أدوارهم ومهامهم وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم. وعملية التواصل تتألف من مجموعة من العناصر ينبغي أن تكون مترابطة ومنسجمة بعضها مع البعض الآخر ليأتي الاتصال ناجحاً ومحققاً للأهداف التي قام من أجلها في الأساس. هذه العناصر هي: المرسل<sup>(2)</sup> (Source)، الرسالة<sup>(3)</sup> (Message)، قناة التواصل<sup>(4)</sup> (Channel)، المستقبل<sup>(5)</sup> (Receiver)، التغذية الراجعة<sup>(6)</sup> (Feedback)، التشويش<sup>(7)</sup> (Noise). أما المهارات التي ينبغي امتلاكها

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي درّج عليها أ. رائد شرف الدين-نائب حاكم مصرف لبنان، مستعينا بالمادة التي قدمتها الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية، وتم بلورة المادة من قبل جمعية المبرّات ودرج عليها مدير عام جمعية المبرّات ونائب المدير العام للتربية والتعليم.

(2) المرسل: هو المصدر أو القائم بالتواصل وهو الطرف الأول في العملية التواصلية والأخذ بزمام المبادرة فيها.

(3) الرسالة: هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمستقبل وتتضمّن ما يرغب المرسل في إيصاله.

(4) قناة التواصل: هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

(5) المستقبل: هو عبارة عن الجهة أو الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة. ويمكن أن يصبح مرسلًا إذا قام بإرسال الردّ أو الجواب على الرسالة نفسها، وتؤثر الصفات الرئيسية للمستلم تأثيراً مهماً في استيعاب الرسالة ومدلولاته.

(6) التغذية الراجعة: هي تعبير عن ردّة فعل المستقبل للرسالة التواصلية.

(7) التشويش: وهي العمليات التي تؤثر في نجاح إدراك المقصود او المدلول من الرسالة، وقد تتعلق هذه المؤثرات بأي عنصر من عناصر التواصل.

لكي يكون التواصل سليماً وبالتالي مؤثراً أي مؤدياً للرسالة التي نريد إيصالها للآخر فهي: مهارة الحديث<sup>(1)</sup>، مهارة الإنصات<sup>(2)</sup>، مهارة القراءة<sup>(3)</sup>، مهارة الكتابة<sup>(4)</sup>.. وقد تم التعرف على العناصر المساعدة لمهارتي الحديث والإنصات، وكيفية القيام بعملية تواصل ناجحة.

تبنت جمعية المبرّات هذا الإطار النظري وترجمته في أنظمة عمل بالاستناد إلى مضامين الوحدة التدريبية، فكانت تعليمات التواصل التي تضمنت كل تقنيات التواصل الكتابي مع وصف لأنواعه المتعددة<sup>(5)</sup>، بالإضافة إلى شرح مفصل حول عملية التنبيه الإداري، والمرجعية الإدارية للموظفين، ومن يحق له مساءلة الموظف. كذلك تم رسم سياسة موحدة في مؤسسات المبرّات سواء لأنواع التواصل الكتابي والشفهي أو لعملية التنبيه الإداري أو التحفيز.

فيما يتعلق باستعمال شبكات الاتصال الإلكتروني: تطرق التدريب إلى أهمية التواصل عبر استخدام شبكات الاتصال الإلكتروني لتسهيل العمل والتخفيف من الجهد

(1) مهارة الحديث: طريقة التعبير عن الآراء والأفكار ووجهات النظر شفهيّاً إضافة إلى استخدام نبرة صوت وتعابير وجه وحركات جسد تساهم بشكل رئيسي في تقبل الآخرين لها بغض النظر عن القيمة المعرفية التي تحتويها هذه الآراء والأفكار.

(2) مهارة الإنصات: هي إحدى مهارات التواصل الأساسية التي من دونها لا يمكن فهم وجهة نظر الآخرين لإقامة حوار بناء معهم، وهناك إتجاه سائد أن الإنصات مسؤولية تقع وحسب على عاتق من يستقبل الرسالة، في حين أنها مسؤولية مشتركة تقع أيضاً على عاتق من يرسل الرسالة الذي يجب عليه أن يستمع جيّداً إلى التغذية الراجعة الآتية من المستقبل لمعرفة ما إذا كانت رسالته قد وصلت سليمة وتمّ استيعابها أم لا.

(3) مهارة القراءة: هي إحدى أهم وسائل الإدراك التي يتم من خلالها فهم الآخر وتبادل المعارف معه ويجب أن تقرن بالفهم الجيد

(4) مهارة الكتابة: تتمثل بالقدرة على كتابة الرسائل والذكرات والتعاميم والتقارير إذ تعتبر الكتابة إحدى المهام الرئيسية الملقاة على عاتق العاملين في المؤسسة وهناك أهمية حيوية يجب أن نوليها لبعض التقارير والمراسلات والذكرات فنجاح المؤسسة يتأثر بها، من هنا لا بدّ من امتلاك هذه المهارة وصقلها وإتقانه.

(5) التواصل الكتابي من خلال تقرير، رسالة، مذكرة، تعميم، تبليغ، إعلان، تنويه، تذكير، استيضاح، لفت نظر، تنبيه، إنذار صرف، قرار.



في إيصال المعلومات إلى الجهة المحددة في الوقت المحدد، وقد أدى التدريب إلى تسريع عملية المكننة التي بدأت فيها جمعية المبرّات، فتمّ استحداث شبكة تواصل داخلية تربط الإدارة العامة للجمعية بمؤسسات المبرّات من جهة، وتربط أقسام المؤسسة ببعضها داخلياً من جهة ثانية، ولتوحيد عملية الاستفادة من هذه التقنية تم تعميم تعليمات حول استخدام البريد الإلكتروني.

فيما يتعلق باستخدام شبكات الاتصال الإلكتروني خارجياً، لقد تم تعميم سياسة أمن المعلومات التي تحدّد بدقة المواقع المسموح التواصل عبرها والدخول إليها. أما على صعيد مهارات إدارة الذات<sup>(1)</sup> فقد غطّى التدريب عناوين ثلاثة هي: «فرق العمل الفعّالة»، و«التمكين وفرق العمل: ذاتية الإدارة»، و«استراتيجيات تطوير القدرات الذاتية».

تم التركيز في هذه العناوين الثلاثة على مفهوم أن «الفرق ليست قطعاً من الآلات يتم تجميعها وتشغيلها بعد ذلك»، بل هي (الفرق) مجموعة من الأفراد تحاول العمل معاً، باتجاه أهداف المؤسسة، وأن النجاح الشخصي لأعضاء الفريق يعتمد على نجاح الآخرين، كما أنّ الفريق يمتلك مواقف مشتركة ومتفقاً عليها ويعي أن مهارات أعضاء الفريق مكتملة لبعضها بعضاً، وأن قوة الفريق تكمن في ترابط وجهات نظر الأفراد ومواهبهم، وعلى توضيح الفرق بين الفريق والمجموعة. حيث يعتقد الأعضاء في المجموعة أنهم معاً لأهداف إدارية فحسب، وبالتالي يعمل كل عضو بشكل مستقل، ويكون الدافع لعملهم الالتزام بما يقوله المسؤولون، وليست النتائج. كما يعتبرون أنفسهم موظفين وحسب، كونهم لم يساهموا في وضع الأهداف بل تم إخبارهم بما يتوجب عليهم القيام به، وهذا ما يجعلهم حذرين في التعبير عن رأيهم، ولا يميّز الأعضاء بين المجابهة والنزاع.

في المقابل، يعتمد الأعضاء ضمن الفريق على بعضهم البعض، ويلتزمون بالأهداف

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي قدمها ودرب عليها أ.رائد شرف الدين - نائب حاكم مصرف لبنان.

التي ساهموا في وضعها، كما يُطبّقون موهبتهم ومعرفتهم للمُساعدَة على إيجاد الحلول للمؤسسة. يُشاركون في القرارات ويطلبون من القائد اتخاذ القرارات، عندما لا يصل الفريق إلى حل. يَعملُ الأعضاء في جوٍّ من الثقة ويُشجّعون على طرح الأسئلة من خلال التواصل السليم والمنفتح، وينخرطون في عملية اتخاذ القرار للوصول إلى النتائج الإيجابية للفريق. كما يعون أنّ النزاع هو جزء من التفاعل الطبيعي ويستعملون مثل هذه الحالات كفرص لتوليد الأفكار الجديدة.

ساعد الإطار النظري في زيادة وعي المديرين وظهر هذا عند تشكيل الفرق حيث وجدوا أنّه لا بد من التفكير في الأسئلة التالية: «هل ستكون منهجية الفرق مفيدة؟ ما هو الأمر غير المرضي في الوضع الحالي؟ ما هي الأسباب والحلول المحتملة؟ هل تدعم المؤسسة فعلياً منهجية الفريق؟»، وبدأ العمل على تغيير الثقافة لتعزيز العمل الفريقي من خلال دراسة الأفراد ووضع أنفسنا في مكانهم، لكي نعرف كيف يشعرون، التواصل معهم للإجابة عن تساؤلاتهم حول «لماذا» و«متى»، بالإضافة إلى أسئلتهم الأخرى، السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، تهتم التغيير ومساعدة الأفراد على تقبل عملية التغيير بل ودفعها إلى الأمام، إضافة إلى تمكين الفرق لأنه يساعد على إطلاق مبادرات شخصية تتجاوز مجال عملها الطبيعي، لكن ضمن القيم والأهداف المتوافق عليها، مما يعزّز من الدافعية، لأنه يساهم في تحقيق الذات.

كذلك تم التعرف من خلال المادة النظرية التي قدمها البرنامج على استراتيجيات تطوير القدرات الذاتية، ومنها جدول الأداء المتوازن<sup>(1)</sup> الذي أعطى المدراء فكرة

(1) جدول الأداء المتوازن هو مجموعة من المقاييس التي تعطي المدراء فكرة سريعة وشاملة عن مستوى

أداء العمل. يجب جدول الأداء المتوازن على أربعة أسئلة هي:

- \* كيف يرانا المستفيدون؟ (منظور المستفيدين)
- \* ما الذي يجب أن نبرع فيه؟ (منظور داخلي)
- \* هل يمكننا الإستمرار بتوليد القيمة وتحسينها؟ (منظور الابتكار والتعلم)
- \* ما هي العوائد بالنسبة للمساهمين؟ (منظور مالي)



سريعة وشاملة عن مستوى أداء العمل، وكتابة رسالة الحياة الشخصية<sup>(1)</sup> وهو عمل جدير بأن نعطيّه جزءاً من وقتنا، لأنّ الفرق بين من يملك رسالة ورؤية، وبين من لا يملكهما كالفرق بين من يعيش وفق أولويات محددة لتحقيق اهداف وطموحات وأحلام محددة وبين من يعيش يوماً بيوم، لأن من أهم الوسائل التي تساعد على بناء شخصية فعالة وناجحة ورسالية هي صياغة رسالة حياة قائمة على فلسفة أو عقيدة أو رؤية ومبنيّة على «قوة المبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية». فرسالة الحياة الشخصية ستتحول إلى «الدستور» الشخصي لكل فرد وإلى المرشد أو الدليل الذي على أساسه يحدّد هذا الفرد كل أهدافه وتصرفاته وسلوكه وعلاقاته انطلاقاً من هذا الدليل، وعليه يصبح المقياس الذي نلجأ إليه لنقيس أعمالنا وإنجازاتنا وسلوكنا وأفكارنا وقيمنا الفعلية وأي شيء آخر في حياتنا. كما تم التعرف على دور القيادة الصائبة في تجنب حصول الكوارث من خلال دراسة حالة غرق سفينة التايتك حيث أن أخطاء على مستوى القيادة تسببت في نتائج كارثية.

يمكن القول إنّ أثر البرنامج ظهر واضحاً في الممارسات المرتبطة بتعزيز العمل الفريقي (بدليل وجود العديد من اللجان في كل مؤسسة)، والذي كانت تنتهجه المبرّات قبل البرنامج، لكنّه تطوّر وأصبح تأسيس الفرق يرتكز إلى معايير واضحة أهمها تنوع مهارات الفريق، الانسجام بين أعضائه، معرفة خلفية أعضاء الفريق للتأكد من نجاح الأهداف المراد تحقيقها من تشكيل الفريق، وتمكين الفريق من خلال تفويض الصلاحيات لأخذ القرارات.

أما على صعيد الإفادة من مفهوم رسالة الحياة الشخصية فقد بقيت ضمن

---

(1) رسالة الحياة الشخصية: هي تعبير خاص ومميز لكل فرد بمفرده، لأن كل فرد هو حالة مميزة ولا نظير لها. لهذا فإن رسالته الشخصية سوف تعكس هذا التفرد وهذه الخصوصية في الشكل وفي المضمون، فهي «وثيقة واضحة وصلبة تعبر بعمق عن المعنى الحقيقي الذي تريده لحياتك وعن الأهداف الحقيقية التي تريد تحقيقها استناداً إلى المبادئ والقيم التي تؤمن بها فعلاً. إنها تعمل «كدستور حاكم» من خلاله تقوم بتقييم قراراتك وتختار سلوكك واتجاهاتك».

إطارها النظري ولم تتبلور في ممارسات واضحة ومعّمة، وقد عكست نتائج دراسة التقييم الذاتي من خلال قياس المهارات المرتبطة بـ «إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، التواصل داخل المؤسسة مع الزملاء والتواصل مع المحيط (الأهل)»، «التواصل من خلال التقارير، مذكرات، رسائل واضحة واستخدام البريد الإلكتروني»، إنّ الممارسات الإدارية المرتبطة بمهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين قاربت التحقق في مؤسسات المبرّات كافة. في المقابل تفاوتت الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة الوقت لناحية ربط التخطيط بالأعمال الأساسية في الخطط والروزنامة الشهرية، وهذا مؤشر يحتاج إلى متابعة دقيقة إذ أنّ الوقت يُعتبر من أهم الموارد التي يجدر ترشيد استخدامها إذ جُلّ ما يمكن القيام به لتوفير الوقت المطلوب لكل الأعمال هو المهارة في تخطيط الوقت، وهذا كلّهُ تمّ لحظهُ في الخطة الاستراتيجية العشرية الثانية للمبرّات.

وعوداً على بدء، فإنّ المسار العلمي في تطوير الإدارة من خلال الموازنة بين المعرفة النظرية لبرنامج التطوير الإداري والتطبيق العملي يمضي في مسار متسارع ليواكب ويستوعب كلّ الإنجازات التي تكبر وتتعاظم في رحلة لا مكابح لها ولا حدود...

